



ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE EMPRESAS
DE TURISMO Y OCIO

Informe Final de Investigación

Formulación e implementación de un plan de negocios corporativo para los hoteles Colsubsidio Paipa

Abstract

Existe una alta probabilidad de que en los próximos años las cajas de compensación en Colombia estén obligadas a dejar de subsidiar servicios como el turismo y la recreación lo que las obliga a entrar en una competencia en igualdad de condiciones con los actores del mercado para lo cual es determinante la formulación de planes estratégicos que garanticen su rápida adaptación y permanencia en el mercado.

Formulación del Problema

A partir de la formulación del decreto Decreto 5131 de 1.957, por el cual se crearon las cajas de compensación familiar en Colombia, estas entidades han asumido mediante la administración de los aportes del 4% de los empleadores del país una serie de funciones orientadas a la protección y desarrollo de los empleados y sus familias , apalancadas en el concepto del subsidio familiar en dinero y en especie.

Esta condición les ha permitido a las cajas de compensación ofrecer una serie de servicios a tarifas subsidiadas muy inferiores a las condiciones del mercado y que sean accesibles a los trabajadores de menores ingresos; entre los que se incluyen los servicios de hotelería y turismo, sobre los cuales la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio desarrolló un amplio portafolio de alternativas de descanso y desarrollo de alto nivel manteniendo el enfoque característico del sistema de subsidio familiar.

Sin embargo durante los últimos diez años el Estado Colombiano ha desarrollado planes orientados a solventar problemas de alto nivel para la nación como la atención a la niñez de bajos recursos, las altas tasas de desempleo, el bajo desarrollo de vivienda de interés social y la atención al régimen subsidiado en los que ha destinado de manera específica la mitad de los recursos de los aportes de los empleadores a las cajas de compensación. Esta situación ha reducido los márgenes de operación provenientes de los aportes a las cajas de compensación obligándolas a definir de manera paulatina líneas de negocio que no son susceptibles de recibir aportes subsidiados y que deben desarrollarse en igualdad de condiciones que compañías similares en el mercado.

Hasta el momento el servicio de turismo y recreación hacen parte de los negocios subsidiados, sin embargo la creciente problemática social del país, el conflicto interno y la crítica condición del sistema de salud colombiano han llevado al gobierno nacional a considerar entre las alternativas de fortalecimiento de estos frentes la destinación de recursos provenientes de las cajas de compensación familiar.

Marco Referencial

Por tratarse del análisis de las condiciones de una caja de compensación familiar en Colombia, el marco de referencia a partir del que se desarrolla el presente trabajo de investigación corresponde a la legislación pertinente a este tipo de organizaciones, la constitución y los decretos reglamentarios que las regulan.

Para adelantar el adecuado análisis al interior de la organización utilizaremos el código de buen gobierno corporativo, el plan estratégico de la organización, los informes financieros de los últimos 5 años, el informe de gestión presentado por la dirección a la asamblea de afiliados y documentos adicionales que se consideren pertinentes.

De igual manera para adelantar una referencia adecuada del entorno de los hoteles Colsubsidio Paipa adelantaremos un adecuado análisis de la industria del turismo a nivel mundial, la situación de la hotelería en Colombia y del destino Boyacá en particular. Tendremos en cuenta la política nacional de turismo, la información oficial y la estadística proporcionada por los gremios de turismo del país y el soporte bibliográfico de autores que analizan la situación y proyección de la hotelería en Colombia.

Objetivo General y Específicos

Objetivo General

Formalizar un plan de negocios corporativo que presente iniciativas que se sugieren implementar al interior de la organización en las perspectivas financiera, de clientes, empresarial interna y de innovación y aprendizaje orientadas a garantizar al mediano plazo resultados e indicadores acordes a la industria para los hoteles Colsubsidio Paipa.

Objetivos Específicos

- Definir claramente las metas sustentables para cada una de las perspectivas con sus correspondientes indicadores de acuerdo con el plan estratégico definido
- Presentar la proyección financiera de la unidad de negocio que refleje el crecimiento de los indicadores de acuerdo con la industria
- Determinar la matriz estratégica para los hoteles Colsubsidio Paipa con las estrategias, tácticas, responsables, resultados esperados e indicadores correspondientes

Justificación del Problema

Las amenazas identificadas obligan a la organización a considerar el oportuno establecimiento de planes estratégicos que preparen la operación interna, la estrategia de comercialización y el modelo financiero para una paulatina adaptación a un modelo comercial de mercado.

Una organización como Colsubsidio con más de 50 años de operaciones debe mantenerse activa frente a los cambios notables en su entorno y la consideración de la transición de un modelo de operación subsidiada a un modelo comercial competitivo implica una adaptación en su naturaleza, la gestión de sus colaboradores y la adecuada percepción frente a los clientes y afiliados.

Es a partir de esta consideración que se convierte en una prioridad en el panorama estratégico de la organización la preparación de las unidades de negocio para tal fin, pues la reducción de los indicadores de subsidio de una manera paulatina garantizarán no solo un mejor resultado financiero sino la disponibilidad de recursos adicionales en obras de infraestructura que mejoren el portafolio de servicio y el estándar de prestación para los clientes de la organización.

Plan Temático

Características fundamentales de la gerencia moderna - Marco Teórico

- Corrientes teóricas gerenciales consideradas
- Consideraciones en la aplicación de la gerencia integral

Descripción y análisis del negocio

- Descripción de la Organización
- Regulación estructura y gobierno Corporativo
- Estrategia Corporativa
- Producto y Portafolio

Análisis y previsiones sobre factores del entorno

- Análisis de la Industria
- Análisis del sector
- Análisis de la Competencia

Segmentación y mercado objetivo

- Síntesis de Segmentación
- Cliente Actual

Factores de operación y administración

- Localización
- Ventajas operativas
- Abastecimiento y servicios

Análisis financiero del negocio

- Análisis histórico del negocio

Definición del plan estratégico

- Desarrollo de estrategias generales
- Estrategias funcionales

Definición del plan estratégico

- Desarrollo de estrategias generales
- Estrategias funcionales

Definición de metas del negocio

- Potencial y metas del negocio
- Proyección financiera
- Presupuesto comercial
- Plan de Inversión
- Plan de acción

Características fundamentales de la gerencia moderna - Marco Teórico

Corrientes teóricas gerenciales consideradas

Los principios administrativos contemplados en la modernidad proporcionan herramientas claras a los gerentes de la actualidad, brindan nuevas formas de afrontar las decisiones corporativas y valores del líder que priman a la hora de desarrollar equipos de alto desempeño y que consigan objetivos destacados. Basado en la información estructurada y revisada, presentaremos en síntesis las principales ideas de algunos teóricos de la administración que destacan oportunidades de la gerencia moderna y que pueden servir como referente a la hora de implementar planes estratégicos y de negocio.

Frederick Winslow Taylor

El aporte de Taylor en la teoría de la administración se concentra en el desarrollo de algunos principios administrativos enfocados en el rol de la gerencia que mediante el desarrollo de estos atributos y responsabilidades incrementan los beneficios del empresario y la satisfacción del empleado.

Establece el autor, que es prioritario para la gerencia el desarrollo de prácticas de planeación estructuradas mediante el desarrollo de procedimientos que permitan al colaborador el ordenamiento de sus funciones; en segunda medida establece como factor fundamental el establecimiento de prácticas de selección y clasificación de los colaboradores de acuerdo con sus potencialidades, aficiones, aptitudes y habilidades para obtener la mayor productividad del mismo. En tercera medida desarrollar mecanismos de control eficientes a la labor de los colaboradores que arrojen información en relación a la productividad y desempeño.

El cuarto principio se concentra en la adecuada ejecución de las funciones mediante la distribución ordenada de funciones y atribuciones que faciliten la ejecución disciplinada de las labores; finalmente concluye el nivel de responsabilidades con una disciplina de estudio y control de las actividades de los colaboradores que permita la adecuada toma de decisiones y la clasificación de los colaboradores de acuerdo con su productividad.

De igual manera el autor expone las principales debilidades de las empresas de su época, concentradas en la baja productividad derivada de la actitud deliberada de los trabajadores de la productividad como mecanismo de presión, el desconocimiento de la gerencia de las rutinas de trabajo y la falta de uniformidad y procedimientos para la ejecución de funciones.

En contraprestación Taylor propone una administración científica que promueva un sistema educativo mediante esquemas de incentivo por resultados basada en la búsqueda científica de mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento y el estudio de tiempos y movimientos.

Henri Fayol

Este autor toma los principios desarrollados por Taylor para presentarlos a partir de un análisis producto de la observación empleado en las organizaciones de su época y definir una serie de postulados y principios administrativos en tres aspectos principales, la división y especialización del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y el establecimiento de criterios técnicos que orienten la función administrativa.

Durante su estudio establece los 14 principios de su teoría, que puestos en práctica permiten ordenar la operación administrativa de una industria. División del Trabajo, si los colaboradores se especializan, sus resultados se potencializan al desarrollar un conocimiento específico, Autoridad, Desarrollo de autoridad legítima mediante principios de liderazgo, Disciplina, establecimiento y seguimiento a reglas y normas de las organizaciones, Unidad de dirección, Las organizaciones deben ser lideradas por un solo gerente con un solo plan de acción, Unidad de mando, los colaboradores solo deben tener una persona que les de instrucciones, Subordinación de Interés al bien común, el interés de la mayoría y de la empresa prima sobre el individual. Remuneración Equidad en la compensación para empleados y líderes, centralización, equilibrio entre la centralización de las decisiones y la delegación, Jerarquía, Debe establecerse claramente el orden jerárquico, Orden, Lugares adecuados para recursos y personal, equidad, principio de trato y comportamiento equitativo de los líderes, estabilidad, reducción de las tasas de rotación del personal, iniciativa, promover el desarrollo de planes creativos por parte de los colaboradores, espíritu de grupo, promover trabajo y principios de equipo.

Chester I Barnard

De acuerdo con este ejecutivo americano de principios del siglo pasado, que a partir de su experiencia laboral, establece una serie de principios en las organizaciones partiendo de la aceptación de que los individuos se reúnen alrededor de una organización para cumplir objetivos que de manera individual no lograrían, pero que de igual manera tras trabajar por conseguir los objetivos corporativos deben alcanzar los personales. Establece que las organizaciones deben reconocer como prioritario el reconocimiento de las necesidades de los individuos como pilar del desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales.

Barnard sostiene que las organizaciones deben trabajar en la construcción de relaciones estables y benéficas para las dos partes mediante el desarrollo de estrategias de los gerentes que identifiquen los factores de insatisfacción o de cuestionamiento de la autoridad de los empleados, estableciendo como insumo el desarrollo de principios éticos con la sociedad.

Mary Parker Follet

Esta autora introdujo elementos importantes en el análisis de las organizaciones en especial desde las relaciones humanas y la estructura de las mismas. Parte su análisis del convencimiento de que cualquier individuo realizaba sus ideales a partir de su participación dentro de un grupo y que el crecimiento humano se generaba a partir del relacionamiento con miembros de otras organizaciones.

Sostenía que la administración era “el arte de hacer las cosas mediante personas” compartiendo los principios de Taylor en los que los colaboradores y líderes de las organizaciones deben compartir los fines comunes, y que estos resultados se potencializaban mediante la fuerza de grupo que se generaba por la suma de las capacidades y destrezas de los individuos en busca de un objetivo mayor. Al análisis de las organizaciones le suma la importancia de considerar el entorno como factor influyente en los resultados mediante la política, la economía y la biología y se convierte en la base de una teoría de administración más amplia que vinculara relaciones de otra naturaleza al interior de las organizaciones o en el entorno directo.

Elton Mayo

Las conclusiones de Mayo en su investigación parten de principios y experimentos prácticos en varias compañías de Estados Unidos mediante el análisis especializado de comportamientos en grupos focales y la implementación de prácticas diferenciales por parte de los líderes a partir de varios experimentos prácticos desarrollados en la compañía Western Electric Compañy, conocido como el experimento Hawthorne, nombre dado por el barrio de Chicago donde quedaba la fábrica. Concluye en primera medida que los colaboradores de las organizaciones presentarían mejores resultados en la medida que la gerencia se preocupara más por su bienestar y que los encargados de la supervisión prestaran una atención especial al mismo.

De igual manera concluyó que el entorno social adecuado de los empleados generaba una influencia positiva en la productividad de los colaboradores, en donde la presión generada por los grupos de colaboradores representaba la mayor influencia representaba la mayor influencia para aumentar la productividad.

De acuerdo con esto, para esta autor, el concepto del desarrollo de un hombre social, con intereses en sus necesidades sociales, motivado por las relaciones gratificantes generadas por el trabajo y sensibilizado de manera más eficaz frente a las presiones de grupo que a las administrativas significa el complemento necesario al modelo racional del colaborador motivado únicamente por sus intereses económicos.

Douglas Mc Gregor y Abraham Maslow

Este par de autores, enfocan su trabajo en temas relacionados con la superación personal de los individuos y en la posibilidad de que estas relaciones de manera ordenada vayan en beneficio de las organizaciones, y que la motivación de los trabajadores superaba las recompensas y satisfacciones inmediatas pues las formas de vida humana son mucho más complejas y requiere de parte de las organizaciones la sustentación de esta complejidad

Para Maslow las necesidades de los seres humanos se representaban mediante una pirámide en la que las necesidades de seguridad y materiales se ubican en la base de la misma, y las que tienen que ver con el interior como la necesidad de respeto, autorrealización y crecimiento personal están en la cúspide de la pirámide y que por ende es necesario que para que las necesidades ideales ubicadas en los niveles más altos se satisfagan, se cubran necesariamente las de la base de manera prioritaria. Debido a la composición natural de nuestra sociedad, los objetivos de satisfacción máximos se evalúan sobre los niveles más altos de la pirámide.

Por su parte Mc Gregor presenta un modelo más complejo de interpretación del ser humano, en el que se clasifica la gerencia dependiendo de las alternativas de los colaboradores y su posición frente al trabajo, en la que se diferencian dos estilos de gerencia en el que la teoría X presenta un modelo de gestión basado en el principio de presionar más a los colaboradores para obtener mejores resultados, y la teoría Y en la que se parte del principio que a las personas les gusta su trabajo y sienten satisfacción por hacerlo y el gerente encuentra la forma de identificar que esta situación representa una oportunidad para el desarrollo creativo del equipo.

Henry Mintzberg

Su análisis parte de la comprensión que el diseño organizacional es fundamental para el adecuado desarrollo de las funciones de una empresa, y expone cinco tipos de configuraciones de las organizaciones de acuerdo con una serie de variables estructurales y situacionales que exige la identificación de la tipología de la organización y de los diferentes actores que la integran. Establece que el conocimiento y la coherencia entre los componentes de una organización genera efectividad en la misma generando armonía natural.

Inicia la clasificación determinando los niveles o componentes de una organización, la administración superior, que representa la persona generadora de la idea de la organización; el centro operativo, compuesto por las personas que adelantan las funciones principales y medulares de la organización, la línea media, representados por los administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios, la estructura técnica, son los analistas que diseñan sistemas referidos

al planteamiento formal y al control del trabajo, y personal de apoyo que son quienes prestan servicios indirectos a la organización.

De acuerdo con estos componentes Mintzberg clasifica las diferentes estructuras organizacionales que no necesariamente requiere de la totalidad de los mismos, pero que tiene la función de coordinar el trabajo que se ha dividido. La estructura simple, en la que la coordinación y responsabilidad recae en la cúspide estratégica, mediante supervisión directa y con un reducido número de integrantes de línea media; la burocracia mecánica, en la que la coordinación se desarrolla mediante la estandarización del trabajo, lo que genera la creación de toda una estructura administrativa, la burocracia profesional, en la que la coordinación se desarrolla a través del conocimiento de los empleados, por lo que se requiere profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo; Estructura divisionalizada, la coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de la producción de diferentes unidades de trabajo, en el que la línea media de cada una de estas unidades cuenta con gran autonomía; Adhocracia, Son las organizaciones mucho más complejas, en las que se requiere trabajo a través de equipos coordinados mediante el compromiso común, tiende a desaparecer el personal de apoyo.

Adelantó de igual manera un análisis de las funciones de los administradores y determinó diez roles relacionados entre sí, que clasifican su comportamiento administrativo, Roles interpersonales, relacionados con el manejo de las relaciones como son el rol de líder, rol simbólicos y el rol de enlace; los roles de Información, en el que reciben y comparten permanentemente información entre los que están, rol de seguimiento y vigilancia, rol de diseminador y rol de vocero y por último los roles decisionales, asociados al rol definitorio en las organizaciones como son el rol de emprendedor, el rol de manejador de disturbios, el rol de asignador de recursos y el de negociador.

Peter Drucker

Este austríaco representa el más influyente escritor de gerencia y estrategia del siglo anterior y llevó a la administración a convertirse en una verdadera disciplina, bajo el principio de anticipar cambios importantes como el ascenso del trabajador al conocimiento, el decrecimiento del enfoque taylorista de la eficiencia y la revolución de las teorías de información.

El desarrollo de las teorías modernas de la administración parten del cambio en los principales postulados de la economía y de la forma de hacer negocios en el pasado debido al impacto combinado generado por la tecnología de la información, los cambios demográficos, el nuevo papel del cliente en la definición de la estrategia organizacional y la ampliación de las fronteras de las organizaciones. Drucker altera el centro de atención de las organizaciones no sobre el producto sino sobre el cliente como figura central del negocio y quien define la estrategia del mismo y redefine la responsabilidad de la gerencia en establecer una estrecha y duradera relación con los clientes y analizar y aprender de su evolución.

Toma para este autor la innovación un papel determinante, pues la gerencia que no comprenda la importancia de la innovación, no entenderá su propio negocio y las dificultades asociadas a la innovación no pueden representar la excusa para no afrontarla, en el que las organizaciones visionarias dejan de inventar los productos nuevos para crear las necesidades humanas nuevas y esto obliga a las organizaciones a replantear su forma de hacer negocios, mediante asociaciones con sus competidores, hablar permanentemente con los clientes, buscar nuevas fuentes de talento y concentrarse en sus competencias centrales.

Drucker establece que el conocimiento representa un factor mucho más relevante que los tradicionales como el capital, el trabajo y la tierra, como de igual manera transforma la relación laboral.

Concentra su análisis en la forma de adoptar los retos las organizaciones a partir de la sentencia: Las organizaciones "deben pensar globalmente y actuar localmente", por lo que la calidad de la dirección superior de una empresa, es vital para los resultados de la misma. Por ello establecía acciones respecto de lo que deberían hacer los directores y el equipo gerencial. Diferencia claramente lo que debe decir y lo que debe saber la cúspide de la organización, dedicada primordialmente al plan estratégico, al desarrollo de la visión y misión de la compañía, y el compromiso con los recursos financieros como accionistas, de lo que deben hacer los gerentes ya que éstos son el eslabón indispensable para atar la estrategia con la táctica, a ésta con los procesos y procedimientos y finalmente éstos últimos con las actuaciones de los participantes organizacionales.

Por eso da importancia a los gerentes tanto en la toma de decisiones como en la ejecución e implementación de acciones, Pues son los gerentes quienes reciben tanto recursos humanos como materiales para conseguir incrementar los resultados y eficiencia en la empresa representan la pieza clave dentro de la empresa.

Modelo de las 7 S

Este modelo fue desarrollado por la empresa de consultoría McKynsey & Co y sintetizó el enfoque de la organización en las siete eses de acuerdo con sus siglas en inglés, Strategy (estrategia), referimos a las acciones que una organización toma para obtener una ventaja sustentable sobre la competencia que representa la base del desarrollo empresarial; Structure (estructura) que pretende que las organizaciones definan las personas y tareas que se especializan y dividen, y la autoridad es distribuida. Esto se consigue definiendo la distribución del trabajo y a quien asignar esa labor. Un desafío importante para los líderes es balancear la necesidad de la especialización con la necesidad de la integración; Systems (sistemas), determina la necesidad de definir el proceso y los procedimientos formales usados para administrar una organización, incluyendo los sistemas de control de administración, medición de resultados y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestación, y sistemas de asignación de recursos, información y distribución.

Style (estilo), pretende que la organización identifique el estilo que dicta las normas que la gente sigue y como deben trabajar e interactuar con sus compañeros y con los clientes, así como el estilo del liderazgo de las gerencias y el estilo operativo en conjunto de la organización; Staff (Personal), Concentra el desarrollo en la gente, sus entornos y aptitudes, pretende definir los enfoques de la organización al reclutamiento, selección y socialización, así como los parámetros de desarrollo de competencias, y los mecanismos de entrenamiento, socialización e integración de los colaboradores nuevos; shared values (Valores Corporativos), Representan el conjunto fundamental de valores que deben ser compartidos en la organización y sirven como principios de guías del accionar de la compañía. Usualmente estos valores se comunican de manera simple, pero para los miembros de la organización deben tener un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y proveen un amplio sentido del propósito; Skills (Habilidades), Consiste en la identificación de las habilidades o aptitudes diferenciadoras de la organización que pueden residir en su gente, prácticas administrativas, herramientas tecnológicas o de mercado que permitan generar diferenciación con la competencia y generen una conciencia por parte de la organización para su promoción y permanente desarrollo.

El esquema de las 7S, se convierte en una herramienta muy útil para los líderes de las organizaciones para entender las fortalezas y debilidades de la compañía y establecer guías metodológicas ordenadas y concretas que permitan el ajuste de la acción administrativa de la organización.

Kenishi Ohmae

Este autor japonés concentra su estudio administrativo en determinar los enfoques que deben desarrollarse en una organización al momento de definir sus estrategias, mediante el cumplimiento del modelo de las tres C, en el que cualquier corporación debe contemplar lo que llama el triángulo estratégico, o la definición de variables de la Corporación, el cliente y la competencia que desarrollados de manera adecuada pueden generar ventajas competitivas sostenibles.

Las estrategias Corporativas, están apuntadas a maximizar las fuerzas de la corporación respecto a su competitividad en las áreas funcionales críticas de la empresa como son la selectividad o secuenciamiento, producción y compras e incremento de la rentabilidad mediante estrategias de reducción de costos, ingeniería de procesos o colaboración; las estrategias basadas en el cliente, que son según el autor la base de cualquier otra estrategia y que deben representar los intereses primarios de las organizaciones mediante estrategias de segmentación de clientes por grupos objetivos de consumo, segmentación por cobertura de cliente y división del mercado por grupos más pequeños de segmentos. Finalmente el establecimiento de estrategias basadas en la competencia que se basan en la identificación de procesos diferenciales dentro del mercado como estrategias de relaciones públicas y publicidad, reinversión de utilidades y diferenciación de productos, inversión en medios masivos o en investigación y desarrollo entre otras.

Ohmae, ha sido destacado de igual manera por intentar explicar la influencia y dinámicas generadas por las nuevas tecnologías en los métodos administrativos y estratégicos de las compañías, utilizó una metáfora en la que asocia la nueva economía con un nuevo continente que además de ser invisible intenta predecir el futuro de los negocios frente a la era de internet en un mundo en permanente cambio basado en cuatro dimensiones, la visible, que representa las actividades de negocios tradicionales que representa el intercambio de bienes y servicios; la dimensión sin límites, que representa la pérdida de fronteras para los capitales que buscan los productos y retorno de la inversión sin importar el origen de los mismos; la dimensión cibernética, simbolizada por la tecnología y las comunicaciones que alteran permanentemente la manera de hacer negocios y la dimensión de altos multiplicadores, que representa el apalancamiento que da el mercado a las economías mundiales como base de desarrollo y crecimiento. Este continente genera un ambiente volátil y dinámico que obliga a las organizaciones y los estados a entenderlo y adaptarse en busca de su control.

William E Deming

Este autor enfocó su desarrollo académico en la búsqueda del concepto de calidad total como herramienta diferenciadora de las organizaciones mediante el establecimiento de una serie de principios que buscan incrementar en las empresas la competitividad, como estrategia de vinculación eficaz al mercado global.

Los principios fueron aplicados por economías importantes como las del sureste asiático con excelentes resultados, los catorce principios de Deming como son conocidos concentran la generación de políticas de constancia en el propósito de mejorar productos y servicios; la adopción de una nueva filosofía orientada por la calidad total y el excelente servicio y no depender de la inspección masiva para corregir los problemas de producción en el mercado sino desde la mejora del proceso; Acabar con la práctica de adjudicar contratos basados en el precio exclusivamente; mejorar continuamente los sistemas de producción y servicio; Instituir la capacitación en el trabajo de manera permanente; generar y promover el liderazgo a todos los niveles; Desterrar el temor mediante prácticas que estimulen la confianza y seguridad de los colaboradores; Derribar las barreras existentes entre los colaboradores por organizaciones jerárquicas innecesarias; eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral; eliminar las cuotas numéricas por encima de las de calidad y servicio; establecer un vigoroso programa de entrenamiento y educación; tomar medidas para lograr la transformación mediante la apropiación de los catorce puntos a todos los niveles.

Estas sentencias deben ser cumplidas por las organizaciones sin descuidar lo que Deming denomina las 7 enfermedades mortales de la gerencia, que son la falta de constancia en el propósito, el énfasis en utilidades a corto plazo, el hábito de responsabilizar los niveles bajos por el resultado, la movilidad o rotación de la gerencia, la tendencia a manejar una compañía únicamente basándose en cifras visibles, Costos laborales exagerados y los costos excesivos de garantía.

La combinación del desarrollo de los catorce principios y el control de las siete enfermedades permitirá a las organizaciones de acuerdo con esta teoría la inclusión adecuada de modelos de calidad que le garanticen la participación en el mercado moderno.

Teoría de las relaciones humanas en la administración

El enfoque humanístico dentro de las teorías de la administración del siglo pasado presentó una apuesta interesante y alternativa frente a los enfoques conocidos hasta el momento, pues si tradicionalmente el énfasis se hacía sobre la ejecución de las labores de acuerdo con la teoría de administración científica, y en la estructura organizacional de acuerdo con la teoría clásica de la administración y añade un componente fundamental y es que centra el análisis de la organización a partir de las personas que trabajan o participan en las mismas. De acuerdo con el enfoque humanístico, la concentración de las energías organizacionales sobre las máquinas, el método de trabajo, la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, pasan a un segundo plano priorizados por el análisis del ser humano y sus aspectos sociales y de su entorno.

Este enfoque administrativo se desarrolla en los estados unidos a partir del permanente desarrollo de las ciencias sociales en la primera mitad del siglo XX en especial por la psicología orientada al análisis del trabajo que se especializó en analizar dos factores en primera medida, el análisis del trabajo y la adaptación del colaborador al mismo, mediante la verificación de las características humanas que exigía cada actividad especializada y el establecimiento de herramientas científicas de

selección de los colaboradores asociadas con las necesidades identificadas en los puestos de trabajo; y en segunda medida, el análisis de la adaptación del trabajador a su labor, enfocada en el estudio y análisis de las personalidades de los colaboradores y líderes, en especial los factores que afectan la motivación, los incentivos laborales, las relaciones interpersonales y sociales al interior de una organización

Esta teoría parte del principio de las relaciones humanas presentado anteriormente en el desarrollo teórico de Elton Mayo y su famoso experimento, en el que a partir de las conclusiones se generan diversas reacciones y oposiciones a la teoría clásica de la administración como reacción de la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, a partir del establecimiento de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse.

Las conclusiones fundamentales de los estudios de la teoría de las relaciones humanas, establece en primera medida, que la integración social de los colaboradores determina el nivel de producción, en el que la productividad no se genera a partir de la capacidad física sino de las normas sociales y expectativas del empleado; en segunda medida que el comportamiento de cada individuo está soportado y es reflejo de las condiciones presentes en su grupo de trabajo y que sus reacciones no son aisladas o independientes sino son miembros sociales regulados; en tercera medida la existencia de sanciones sociales más eficaces que las que genera el empleador, que deben ser consideradas por las organizaciones como mecanismos de autogestión de los grupos; de igual manera destaca la importancia que tienen los grupos y comportamientos sociales informales en la evolución de los grupos de trabajo invitando a las organizaciones a considerarlo dentro de su panorama; de manera importante concluye que las relaciones humanas enriquecen los componentes propios de una organización y determinan variables que van ligadas de manera directa con la productividad; un factor importante que arroja la teoría es la concientización que deben generar las organizaciones al comprender que el contenido y naturaleza del cargo y rol que desempeña cada colaborador influye ampliamente en su moral y por ende en sus resultados y que la rotación representa un factor motivador para el colaborador.

Consideraciones en la aplicación de la gerencia integral

Al analizar las diferentes teorías de la administración se puede determinar que para la totalidad de los autores tanto de las teorías clásicas, como las humanistas o las modernas, los gerentes o líderes de las organizaciones tienen la participación y responsabilidad más determinante en el logro de los objetivos de una compañía y que se requiere el desarrollo de una serie de competencias en todas las dimensiones del ser para llevar a cabo este objetivo, lo que representa un reto complejo y el desarrollo de seres humanos integrales en sus actitudes y aptitudes.

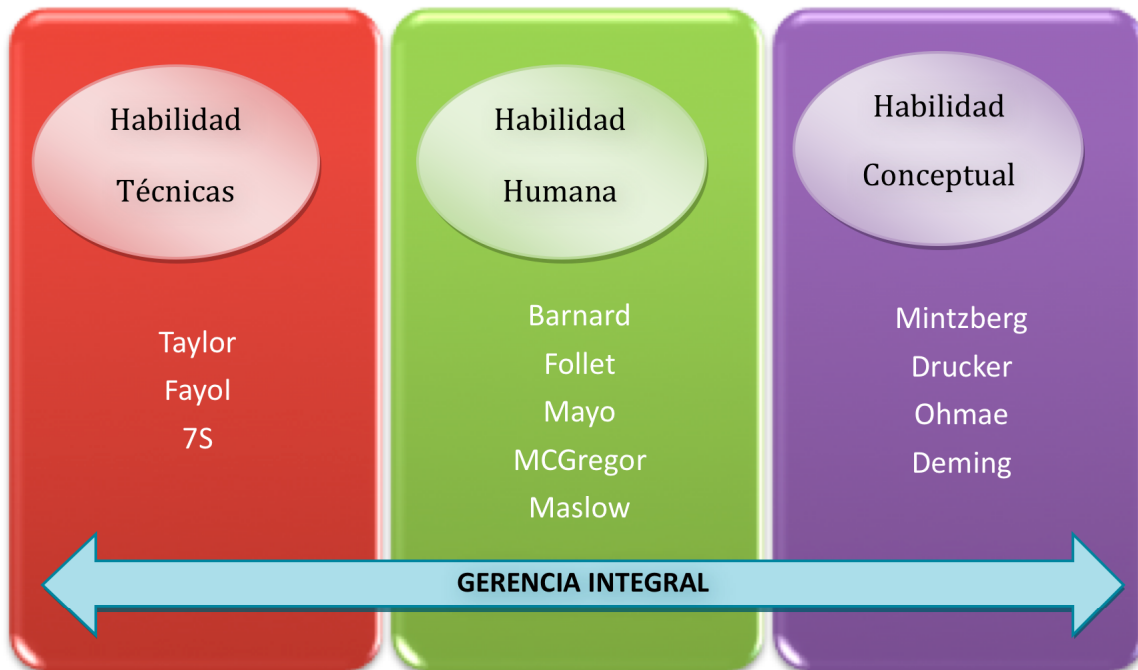
Podemos resumir en concordancia con lo expuesto por Terry y Franklin¹ en su estudio que las habilidades para desarrollar labores gerenciales se concentran en tres frentes fundamentales, la habilidad técnica, que implica la capacidad para desarrollar el conocimiento, los métodos y los procesos necesarios para el desarrollo de funciones específicas y que concentra el conocimiento especializado, la capacidad analítica, la facilidad para el uso de herramientas y recursos a través de la formación o la experiencia.

Como segunda dimensión, las habilidades humanas, concentradas en la capacidad y sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva frente a un grupo de trabajo y transformar e influir de manera positiva en el equipo que dirige para desarrollar del mismo altos niveles de productividad. En tercera medida la habilidad conceptual, consistente en la capacidad de interpretar la organización que dirige como un todo, reconociendo sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, así como la facultad de interpretar los cambios internos que afectan el desempeño de la compañía y la capacidad creativa para interpretar en entorno y aprovecharlo a favor de la organización.

¹ Mark TERRY, G y FRANKLIN, S: Principios de la administración, editorial Continental, Ciudad de México, 1986

Basado en estos tres enfoques intentaré a continuación resumir gráficamente como las teorías de los diferentes autores aportan el desarrollo de cada una de las dimensiones de los gerentes y líderes de la organización para complementar el fortalecimiento de su gestión integral

relación de las teorías administrativas y las habilidades gerenciales



Diseño: Sergio Saavedra M

Descripción y análisis del negocio

Descripción de la organización

Esta organización presenta en conjunto una complejidad de análisis importante debido a que hace parte de un grupo de entidades nacientes del principio de administración de aportes de los empleadores, llamadas Cajas de Compensación Familiar que en 1954 nacen con este objeto; pero que a medida que se ha evolucionado el sistema de seguridad social en nuestro país han incursionado en operaciones de servicios sociales² y la ampliación de funciones de seguridad Social³, convirtiéndolas hoy en día en un modelo único a nivel mundial vital dentro del desarrollo de la población trabajadora del país.

Esta serie de condiciones han llevado a Colsubsidio a indicadores empresariales realmente notables, actualmente emplea de manera directa cerca de 9.550 personas, registró para el cierre del 2011 ventas superiores a \$1.6 billones de pesos anuales y prestó servicios en sus diferentes programas y unidades de negocio a cerca de 7.5 millones de personas⁴; y está clasificada como la compañía 31 más grande del país⁵

Colsubsidio de acuerdo con su definición es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada como corporación que cumple funciones de protección y seguridad social, sometida a la vigilancia y control del Estado⁶, y que tiene por objeto el recaudo y administración de la prestación social del subsidio familiar, así como todas las actividades relacionadas con sus servicios, la protección y la seguridad social, conforme a las disposiciones que regulen cada materia.

Presta sus servicios fundamentalmente a los trabajadores, empleadores, el Estado y la población en general de acuerdo con la aplicabilidad al portafolio de servicios compuesto por dos componentes principales, el subsidio familiar que es una prestación social, pagadera en dinero, especie o servicios a los trabajadores de pequeños y medianos ingresos, en proporción al número de personas a cargo y su objeto fundamental está en el alivio de cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad⁷; y la prestación de servicios que le permite la ley, tales como salud, mercadeo, educación, vivienda, crédito, recreación y cultura, así como las demás actividades dentro del marco de la seguridad y protección social.

² Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Decreto 5131 de 1.957; Reglamento de prestación de servicios sociales de las cajas de compensación familiar: salud, mercadeo, educación, vivienda y crédito social

³ Ley 21 de 1.982; ratifica el carácter de prestación social de las cajas de compensación y asigna funciones de seguridad social

⁴ Caja colombiana de Subsidio familiar COLSUBSIDIO; Informe anual de gestión 2010, Luis Carlos Arango Vélez

⁵ Revista SEMANA, Las 100 empresas más grandes de Colombia: mayo 2010

⁶ Caja Colombiana de Subsidio Familiar COLSUBSIDIO, "Código de buen gobierno Corporativo", Bogotá 2008

⁷ Ibíd.

Los ingresos de Colsubsidio se obtienen en virtud del desarrollo de todas las actividades que lleva a cabo, mediante el cobro de tarifas diferenciales y progresivas, así como el recaudo y administración de los aportes de la nómina pagados por parte de los empleadores afiliados a la caja.

Estos aportes representan un alto porcentaje de los ingresos de la caja y corresponden al 4% sobre la nómina; estos recursos se distribuyen según lo establecido por la ley⁸ para los diferentes fondos: fondo de vivienda de interés social (FOVIS), Fondo para la atención integral de la niñez y la jornada complementaria (FONNIÑEZ), la apropiación para el régimen subsidiado de salud (FOSYGA) y el fondo para la promoción del empleo y la protección del desempleo (FONEDE). De igual forma Colsubsidio destina recursos al subsidio en dinero y apropia el porcentaje de gastos de administración, reservas legales del caso, así como los subsidios permitidos por la ley entre los que se encuentra la recreación y turismo.

Adicionalmente su portafolio de prestación de servicios es realmente variado y recorre las diferentes necesidades de los afiliados y empresarios con las que cuenta Colsubsidio; En resumen cuenta con 35 supermercados en Bogotá y Cundinamarca, 95 droguerías en todo el país, 3 clínicas, 59 centros médicos, 8 colegios, 6 jardines sociales, 12 bibliotecas, programas de educación no formal, 5 hoteles, 1 parque recreativo, 4 clubes urbanos, presta alimentación escolar a cerca de 5.000 niños al día, unidades de servicio de recreación, deportes y eventos; cuenta con una unidad de vivienda que en promedio construye y titula cerca de 3000 viviendas anuales con recursos propios, crédito social, cuenta con el 50% de la EPS Famisanar, el 17% del fondo de pensiones y cesantías Protección, el 50% de Finamérica y la Administradora del régimen subsidiado entre otras.

La prestación de la variedad de servicios exige a la caja la definición de múltiples canales de entrega de servicio especializados en los productos ofrecidos al universo de afiliados y la población interesada; entre los cuales se destacan las páginas de internet, central de llamadas, Call center, Centros integrales de servicio en Bogotá y Cundinamarca y el portal transaccional.

Estas razones nos llevan a limitar el estudio y análisis pues Colsubsidio funciona como un conglomerado económico con 13 compañías en su interior bajo un esquema empresarial característico, y su análisis sería muy complejo por lo que decidimos entonces desarrollar el trabajo sobre los HOTELES COLSUBSIDIO PAIPA, como modelo de análisis y desarrollo empresarial dentro de un sector económico específico sin desconocer los factores determinantes que influyen como parte de una caja de compensación familiar dentro de un segmento tan competitivo como es el turismo.

Regulación estructura y gobierno corporativo

Naturaleza

La Caja Colombiana de Subsidio Familiar, COLSUBSIDIO, es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada como Corporación, cumple funciones de protección y seguridad social y se halla sometida al control y vigilancia del Estado, en la forma establecida por la Constitución Nacional y las leyes de la República. Su personería jurídica le fue reconocida por Resolución número 3.286 del 4 de diciembre de 1957 del Ministerio de Justicia.

Objeto Social

Lo constituye el recaudo y administración de la prestación social subsidio familiar, así como todas las actividades relacionadas con sus servicios, la protección y la seguridad social, conforme con las disposiciones que regulen cada materia.

Áreas y órganos involucrados en la gestión integral de riesgos.

⁸ CONGRESO DE COLOMBIA, Ley 789 de 2002, “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo de trabajo”

SERGIO SAAVEDRA MEDINA

El Consejo Directivo de Colsubsidio, es el responsable de adoptar los mecanismos que permitan identificar, medir, monitorear y divulgar los riesgos a los que se enfrenta la Corporación en relación con el desarrollo de su actividad.

En virtud de dicha responsabilidad, el Consejo podrá designar un Comité Externo de Riesgo, el cual tendrá como funciones, analizar, evaluar y decidir sobre la gestión y administración de riesgos y presentar ante el Consejo los informes y las recomendaciones para estudio de este. Igualmente, la administración y la alta gerencia de la Caja, se encuentran informadas de la gestión integral de riesgos y son partícipes de las recomendaciones que en dicha materia tome este comité.

Órganos de dirección: Asamblea General De Afiliados.

La organización es administrada y dirigida por la Asamblea General, por el Consejo Directivo y por el Director Administrativo, así como por todo otro órgano o cargo especializado creado por la Asamblea General o por el Consejo Directivo, de acuerdo con las conveniencias de la Institución. La Asamblea General está integrada por todos los empleadores miembros o afiliados a la institución que se hallen en pleno goce de los derechos que su calidad les otorga.

Órganos de administración: Consejo Directivo

El Consejo Directivo es la máxima autoridad ejecutiva y está integrado por cinco (5) miembros principales, con sus respectivos suplentes, en representación de los empleadores afiliados y cinco (5) miembros principales, con sus respectivos suplentes, en representación de los trabajadores.

Director Administrativo.

La Dirección y la Administración de la Corporación están a cargo de un Director Administrativo quien es de libre nombramiento y remoción del Consejo Directivo. Su vinculación es a término indefinido. Como representante legal tiene facultades para celebrar o ejecutar, sin otras limitaciones que las establecidas en la ley y los estatutos, todos los actos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la Corporación. En la actualidad la dirección está asumida por el Dr. Luis Carlos Arango Vélez quien dirige la organización hace 22 años.

Divisiones y Departamentos

La estructura organizacional de la Corporación está integrada por Divisiones y por Departamentos responsables de las unidades estratégicas de negocio y de los procesos de apoyo de la organización y cuenta con la Subdirección, tres áreas de staff y once divisiones de área.

División Vivienda

División Recreación y turismo.

División Educación y cultura.

División Salud.

División Mercadeo Social.

División Comercial.

División Financiera

División Operaciones y Tesorería

División Gestión humana y calidad

División Tecnología informática

División Infraestructura

Órganos de Control

Los controles externos son los ejercidos por la Revisoría Fiscal, por entidades Gubernamentales como la Superintendencia del Subsidio Familiar y por otras entidades oficiales que de una o de otra forma tengan injerencia en el desarrollo del objeto social de la Caja.

Los controles internos corresponden al Consejo Directivo en su calidad de administrador, definir las políticas y diseñar los procedimientos de control interno que deban implementarse, así como ordenar y vigilar para que los mismos se ajusten a las necesidades de la entidad, permitiéndole realiza adecuadamente su objeto social y alcanzar sus objetivos.

RECREACIÓN Y TURISMO

Los hoteles hacen parte de la estructura de la vicepresidencia de recreación y turismo de la organización, que integra los diferentes negocios dentro y fuera de Bogotá orientados a satisfacer el portafolio de bienestar de las empresas afiliadas a la caja y las necesidades de entretenimiento y descanso de la población en general. La División de recreación y Turismo cuenta con 17 unidades de servicio divididas en cuatro departamentos principales de acuerdo como lo presentamos las gráficas no 1 y 2

Gráfico 1: Organigrama División Recreación y Turismo



Elaboró: Sergio Saavedra M

HOTELES PAIPA

Los hoteles Paipa cuentan con una estructura completa de soporte de operación integrada por 230 colaboradores contratados de manera directa por la organización con modalidades de vinculación a término fijo e indefinido y con programación permanente o intermitente

Su operación está dividida en cinco unidades principales, que concentran los procesos de producción, servicio y soporte necesarios para ejecutar el portafolio de servicios

Administración Central

Compuesta por la gerencia, y las unidades de apoyo administrativo como son los analistas contables y financieros, la unidad de análisis de costos e inventarios, la coordinación comercial de eventos y convenciones, la coordinación de servicio al cliente, el almacén central y el área de personal

Alojamiento

Unidad de servicio encargada de la prestación de los servicios de recepción, alojamiento, lavandería y Aseo de los hoteles, integrada por funcionarios operativos en su mayoría bajo la dirección de un jefe de área, ama de llaves y supervisores

Alimentos y bebidas

Unidad encargada de la producción y prestación del servicio de alimentos y bebidas a los huéspedes como la cobertura de los contratos de alimentación domiciliaria. Es la unidad con mayor personal del hotel de nivel operativo y táctico bajo la dirección de un jefe de área

Servicios Complementarios

Unidad encargada de la prestación de los servicios de entretenimiento, deportivos y recreativos de las instalaciones, integrada por personal operativo bajo una coordinación responsable. De igual manera responde por el soporte logístico de los vehículos de la organización

Gráfico 2: Unidades de Negocio División Recreación y Turismo



Elaboró: Sergio Saavedra M

Mantenimiento

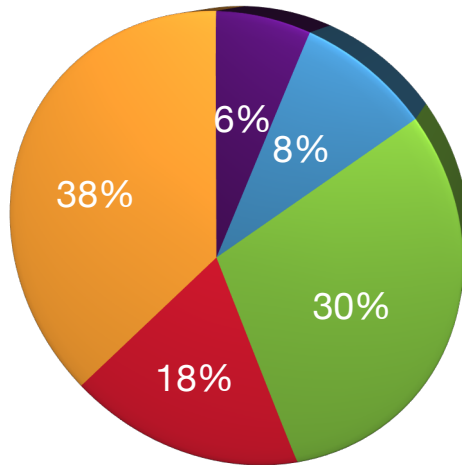
Unidad encargada del soporte operativo de mantenimiento y recursos bajo un modelo de operación directa compuesta por un ingeniero responsable del área, técnicos especializados y auxiliares de mantenimiento que soportan entre otras operaciones el acueducto, sistemas de calderas, plantas eléctricas y demás equipos de operación

Personal

Los hoteles cuentan con un total de 233 funcionarios vinculados de manera directa mediante contratos indefinidos o a término fijo, permanentes o intermitentes. El promedio de antigüedad es de 8 años

Antigüedad personal hoteles Paipa

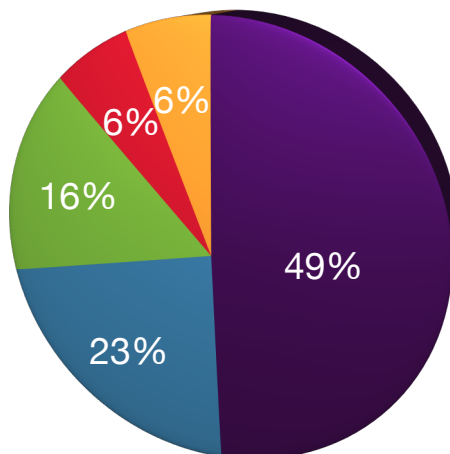
- mas de 30 años
- de 20 a 30 años
- de 10 a 20 años
- de 5 a 10 años
- menos de 5 años



La distribución participativa del personal está principalmente contenida en el área de alimentos y bebidas, quien agrupa el 50% del total de colaboradores, los demás están distribuidos en las áreas de servicio restantes y las de soporte

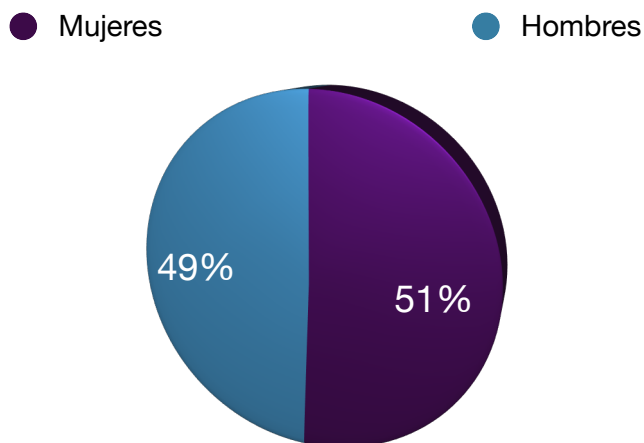
Participación personal por áreas

- Alimentos y bebidas
- Alojamiento
- Servicios Complementarios
- Mantenimiento
- Administración



La proporción de género de los colaboradores de los hoteles es equitativa en todos los niveles y áreas

Participación por género hoteles Colsubsidio



Estrategia Corporativa

Durante el desarrollo del modelo estratégico de Colsubsidio se han definido una serie de iniciativas y postulados que definen la orientación general de la empresa, y es sobre los cuales estableceremos las estrategias específicas para los hoteles Colsubsidio Paipa, pues el resultado que presentaremos más adelante debe responder a la estrategia corporativa y al cuadro de mando de la organización.

Estos principios se resumen en cinco estrategias primarias, que pueden ser asociadas a las estrategias direccionales, que pretenden mejorar la posición competitiva de la organización:

- La optimización de la generación de liquidez para incrementar los recursos de inversión.
- El incremento y diversificación de fuentes de ingresos
- Incremento de la rentabilidad de negocios autosostenibles y la racionalización de los subsidios
- Racionalización y control de costos y gastos
- Aumento de ingresos unitarios por cliente y reducción de costos por cliente.

Debido a que Colsubsidio es una organización con múltiples líneas de servicios, establece estrategias orientadas a cómo dirigir los productos y unidades de negocio para el incremento del rendimiento corporativo general (estrategias de cartera)

- Convertirnos en el vehículo de responsabilidad social de las empresas afiliadas. (Posicionamiento).
- Desarrollo de modelos eficaces de venta cruzada de servicios.
- Establecimiento de programas eficaces de Fidelización y aumento del número de clientes.
- Disminución de la dependencia económica de un bajo número de clientes (recomposición)

- Mantener el liderazgo financiero entre las cajas pares y la competitividad con empresas afines
- Lograr diferenciación a través de un excelente servicio
- Explotar la información de segmentos de clientes a través del conocimiento profundo del cliente (KCRM).

De acuerdo con el tamaño de la organización, Colsubsidio requiere de estrategias que permitan la coordinación de las actividades, mediante prácticas que transfieran los recursos entre las líneas de negocio y cultivar las capacidades de las unidades estratégicas, para lo cual se establecen las siguientes estrategias de sombrilla o parenting

- Alinear la estructura y los procesos a la estrategia de cada negocio.
- Desarrollar un modelo organizacional enfocado en procesos integrados, flexibles, transparentes, impecables y simples para el servicio al cliente.
- Orientar la tecnología para soportar crecimiento, competitividad y transformación de la Caja.
- Modernizar la infraestructura actual de manera progresiva e impecable.
- Ampliar la cobertura con infraestructura de vanguardia, sencilla y funcional.
- Desarrollar una cultura de gestión organizacional del conocimiento.
- Fortalecer la gestión del talento humano (atraer, mantener y desarrollar) de acuerdo con la estrategia corporativa y de cada unidad de negocio.
- Fortalecer una cultura hacia la excelencia en el servicio y la mejora continua

POTENCIAL Y METAS DEL NEGOCIO

Nuestra visión está fundamentada en convertirnos en los hoteles dentro de la zona de influencia que ofrezcan las mejores experiencias de entretenimiento y atención integral de eventos, con infraestructuras modernas y estándares de servicio que satisfagan tanto al mercado individual como al corporativo. La visión establecida al año 2015 se sintetiza de manera principal en los siguientes factores

Consolidar los hoteles Paipa como negocios auto sostenibles operacionalmente en el área de Hotelería, fortaleciendo el negocio de alimentos y bebidas como fuente de altos ingresos y rentabilidad, estableciéndonos a nivel regional como líderes en el mercado de Eventos y Convenciones.

Garantizar que la prestación de nuestros servicios se ejecute con estándares de acuerdo a los modelos comerciales de alta eficiencia, según la categorización del mercado; con un control de costos y gastos razonables.

Ser reconocidos por la prestación de servicios de fácil acceso, excelente calidad, con precios competitivos, especializados para cada tipo de segmento, con un portafolio integral en permanente innovación, que generan y responden a las necesidades de los clientes con nuevas propuestas; soportadas en el amplio conocimiento de los mismos, con un enfoque comercial y competitivo manteniendo la oferta social.

Ofrecer una infraestructura regional moderna que permita atender la alta demanda de nuestros clientes, con alternativas de alojamiento, deportivas, recreativas y de eventos y convenciones.

Contar con procesos enfocados al Cliente, ágiles, oportunos, flexibles, auto controlados, y con estándares de calidad acordes con la industria que faciliten la toma de decisiones, orientados bajo los parámetros y políticas corporativas.

Adicionalmente contar con la tecnología de punta que soporte eficientemente la operación, con infraestructura física competitiva, suficiente y con modelos de funcionamiento que permiten dar a los clientes el servicio que esperan.

Contar con un personal con actitud y vocación de servicio, competente, empoderado, orientado a responder de manera eficaz a las necesidades del mercado objetivo; coherente con la filosofía de la organización, y conocedor integral de los productos de la Caja con especialización en su propio servicio. Con modelos de selección efectivos, contratación y compensación que reconocen el resultado y la excelente prestación de servicio al cliente.

Objetivos y metas propuestas

A partir del ideal organizacional que la gerencia espera establecer en un plazo de 5 años, desarrollamos objetivos y metas específicas de acuerdo con las principales variables organizacionales.

Para el establecimiento de los objetivos emplearemos la metodología de cuadro de mando integral⁹

Perspectiva financiera

- Lograr la auto sostenibilidad operacional al final del resultado financiero del año 2015

Este objetivo pretende garantizar la permanencia en el mercado de los hoteles de acuerdo con la tendencia de desmonte de los beneficios de subsidio a las cajas de compensación; Meta: punto de equilibrio relación ingreso egreso

- Incrementar los ingresos de manera constante de acuerdo con las metas financieras corporativas

El permanente crecimiento de los ingresos por encima del promedio del mercado permitirá más rápidamente alcanzar los niveles de equilibrio. Meta: Incremento en promedios de ocupación en baja temporada al 47% y en alta al 85% - incremento en venta promedio por usuario en 25% - incremento en ingresos por nuevos negocios en 30% sobre el 2010.

- Racionalizar los costos y gastos del negocio

Este objetivo pretende nivelar los estándares de operación de acuerdo con los modelos comerciales y competitivos del mercado. Meta: porcentaje de costo de producción del 35% - costo de operación del 12% - costo de nómina del 25% - costo servicios públicos 12%

Perspectiva de clientes

- Desarrollar planes de Fidelización de clientes efectivos

Este objetivo pretende garantizar la permanencia y reutilización de los servicios por parte de los clientes habituales del negocio. Meta: 30% recompra semestral – 97% satisfacción – 60% efectividad en venta corporativa

- Lograr que nuevos clientes nos elijan como la mejor alternativa

Este objetivo pretende enfocar esfuerzos en la búsqueda de nuevos clientes y apertura de nuevos negocios meta: 25% de nuevos clientes – efectividad de 60% en venta de nuevos clientes corporativos

- Contar con un portafolio de servicios integrales que responda a las necesidades y expectativas de los diferentes segmentos del mercado

Garantizar mediante este objetivo la oferta adecuada de portafolio a los clientes así como su permanente renovación meta: 40% participación de plan de bienestar de principales empresas regionales – 80% satisfacción de cliente en atributos del portafolio

Perspectiva Empresarial interna

⁹ WHELEEN, Thomas y HUNGER, J David: “Administración Estratégica y Política de Negocios, décima edición”, Pearson Educación , México, 2007 p.272

- Implementar la tecnología adecuada para la operación de procesos internos

Garantizar mediante este objetivo la consecución y utilización de las herramientas adecuadas para la operación. Meta: 100% de procesos críticos revisados e implementados

- Contar con un modelo eficiente de operación que soporte adecuadamente las necesidades de cada negocio

Este objetivo pretende asegurar la revisión procedimental de la operación que garantice su fácil ejecución. Meta: 100% de acuerdos de servicio establecidos – Certificación ISO 9001

- implementar la infraestructura de acuerdo con la demanda enfocada en remodelaciones y/o nuevos proyectos

Mediante este objetivo buscamos la actualización de la infraestructura de acuerdo con las necesidades del mercado y el estado actual. Meta: 90% demanda satisfecha en eventos y convenciones – 95% cumplimiento de plan de inversión – 100% de infraestructura estandarizada de acuerdo con condiciones de mercado.

- Implementar un modelo de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios

Busca desarrollar la cultura de desarrollo de productos y nuevas alternativas de operación que faciliten la modernización del portafolio. Meta: implementación del 100% de nuevos productos de plan de mercadeo – 90% de éxito de plan de implementación de nuevos productos.

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

- Contar con un equipo humano competente con énfasis en las competencias específicas, de venta y de servicio, en los cargos de cara al cliente; y en la competencia de cambio e innovación para el nivel táctico y directivo.

Pretende garantizar el mantenimiento de una fuerza laboral competente de acuerdo con las necesidades prioritarias del negocio. Meta: calificación del 90% en gestión del desempeño esperada – Calificación de 95% en satisfacción de cliente – cubrimiento del 80% de las vacantes por procesos internos

- Estar entre las 50 mejores empresas catalogadas como mejor lugar para trabajar en la región al 2015

Este objetivo espera ofrecer a los colaboradores condiciones muy positivas para el desarrollo de su gestión. Meta: posición 50 en mediciones de clima – garantizar el cumplimiento del plan de ambiente laboral al 100%.

Ventajas Competitivas

La determinación de las ventajas competitivas de una organización representan uno de los factores claves en el desarrollo estratégico de la misma, en la actualidad existen dos corriente teóricas principales al respecto, la primera la presentada por Michael Porter¹⁰, que sostiene que las fuentes de las ventajas competitivas de las organizaciones radican en las actividades presentadas en la cadena de valor, y la teoría presentada por B Wernerfelt¹¹, que afirma que las ventajas competitivas radican en los recursos con los que la empresa cuenta o los que puede desarrollar, y son las dos teorías las que añaden de manera importante factores determinantes para la definición de las ventajas competitivas.

De acuerdo con la teoría de enfoque basado en la cadena de valor, herramienta desarrollada de forma coherente que permite establecer las actividades estratégicas de la empresa para comprender el funcionamiento con el objeto de determinar el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, analizamos la cadena de valor anteriormente presentada, diferenciando las actividades primarias y las de apoyo que sustentan la operación de los

¹⁰ PORTER Michael, “estrategia competitiva”, editorial CECSA, México 1988

¹¹ WERNERFELT Birger, “Strategic management journal”, 1984

hoteles Colsubsidio Paipa, para finalmente definir mediante los dos tipos genéricos de ventajas competitivas las de costos y las de diferenciación.

Teniendo en cuenta que la ventaja competitiva en costos busca ordenar las actividades de la empresa de forma tal, que permita que esta obtenga un costo menor que la competencia en actividades del mismo orden, podemos concluir que las principales ventajas competitivas de los hoteles Colsubsidio Paipa radican en la naturaleza propia del negocio frente a los competidores de la región, en el que bajo el principio de funcionalidad y naturaleza de las cajas de compensación le permite acceder a una base de afiliados amplia, mediante tarifas diferenciales y subsidiadas, y adelantar inversiones diferenciales soportadas en los subsidios permitidos por la ley y los aportes de los empleadores para ofrecer una infraestructura diferencial frente a la competencia.

Esta ventaja competitiva representa el principal de los riesgos de la misma organización, porque no existen estrategias a la mano que puedan garantizar la perdurabilidad de las mismas, pues los factores de mantenimiento del subsidio familiar obedecen exclusivamente a políticas de estado que pueden cambiar de acuerdo con las necesidades sociales del país o intenciones de los gobiernos de turno; actualmente y debido a este comportamiento el 53% de los aportes recibidos tienen destinación específica diferente a los servicios de las mismas cajas de compensación.

La sostenibilidad de la organización no debe centrarse en el mantenimiento de las ventajas competitivas actuales frente a la competencia, sino en el desarrollo paulatino de un modelo estratégico que prepare a la organización ante el eventual cambio en el modelo del subsidio familiar, apalancado en las ventajas actuales que tiene frente a la competencia.

Misión y Visión

La misión y visión de la organización se incorporan en total coherencia con la situación actual de la empresa y la reglamentación que regula su operación:

Misión: En Colsubsidio trabajamos en conjunto con los empleadores, los trabajadores y el Estado, por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población y el desarrollo de una sociedad más solidaria, armónica y equitativa.

Visión: Ser la organización preferida por los empleadores, los trabajadores, el Estado y la población en general por nuestro liderazgo en la formulación y gestión de políticas y programas sociales dentro del marco de la protección y la seguridad social.

Sin embargo en el caso que las condiciones externas de la organización cambien es muy importante que estos postulados se actualicen con sentido al mantenimiento de operaciones autosostenibles con utilidades racionales que permitan su mantenimiento y crecimiento de acuerdo con las condiciones del mercado y expectativas de la población en general.

Cadena de Valor

Analizamos los diferentes procesos críticos dentro de la prestación de servicio de los hoteles Colsubsidio Paipa, con la intención de determinar los diferentes puntos críticos dentro de la operación de la organización, esta diferenciación nos lleva a determinar cuatro grandes eslabones:

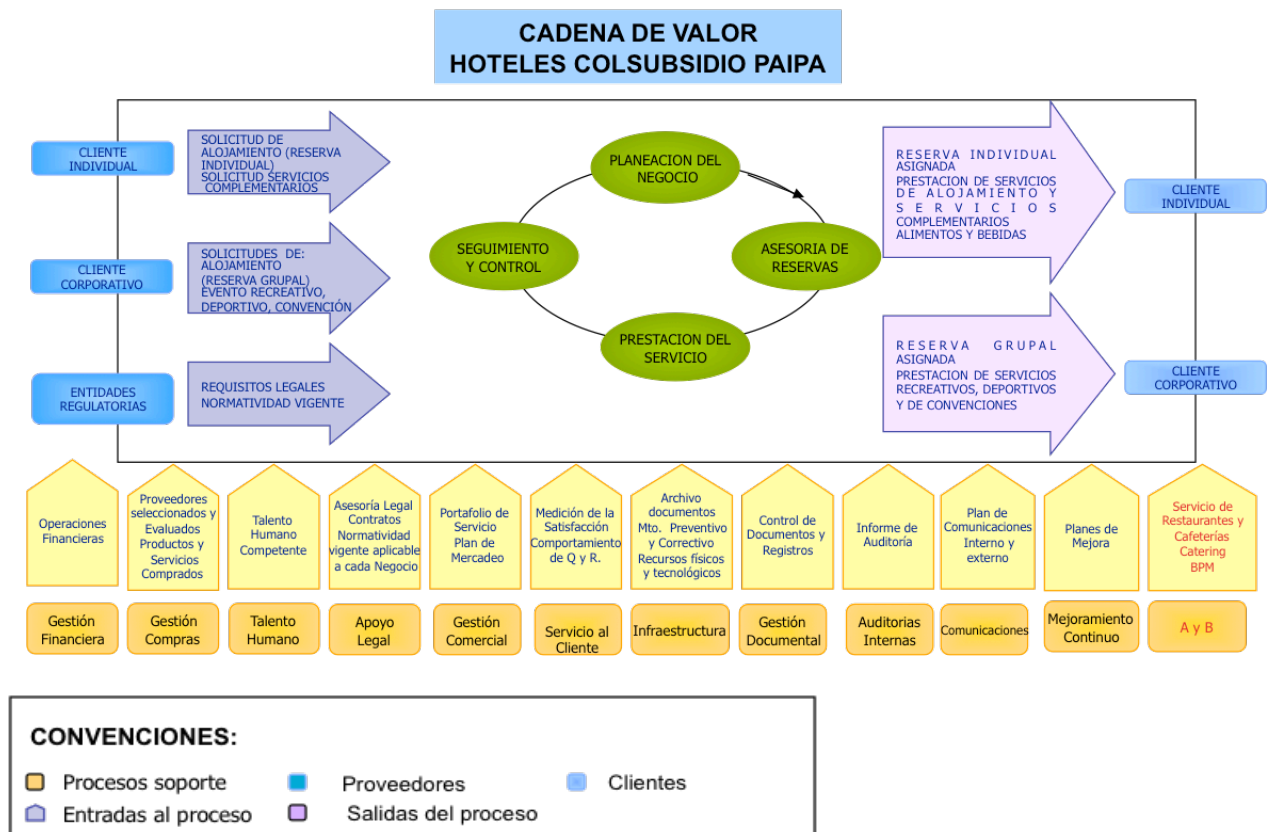
Planeación del negocio: Eslabón en el que se pretende para la actividad de servicios plantear la definición del plan estratégico del negocio, la definición del Plan Operativo del negocio, la definición y ajuste del portafolio de servicios. Y la definición de metas e indicadores del negocio.

Asesoría de reservas: Eslabón desde el que se controla la recepción de requerimientos del cliente tanto para reservas individuales como reservas grupales y la administración de reservas para controlar la cancelación y el control de garantías para aseguramiento de la reserva.

Prestación de servicios: Eslabón vital de la organización que controla el recibo y almacenamiento de materias primas, la recepción y salida del huésped, la atención del servicio de alojamiento, la operación de servicios complementarios, saneamiento de áreas de producción y la producción de alimentos y bebidas.

Seguimiento y Control: Eslabón final de la cadena que contiene la evaluación y análisis del comportamiento del negocio en sus diferentes indicadores y la retroalimentación del cliente y el servicio postventa.

De acuerdo con esta caracterización, la cadena de valor del negocio sería la siguiente:



Producto y Portafolio

La oferta de servicios de Colsubsidio en la región se concentra en tres complejos hoteleros con características particulares y específicas de acuerdo con la tabla anexa, en el que los huéspedes de cualquiera de los complejos pueden utilizar los servicios de los demás sin valores adicionales.

Oferta de Servicios Hoteles Paipa

CARACTERISTICA	HOTEL LANCEROS	HOTEL COLONIAL	CLUB NAUTICO
Inicio de operaciones	1975	1995	1977
Ubicación	Km 4 vía pantano de Vargas, Paipa (Boyacá)		
Número de habitaciones	88	27	12
Capacidad	305 pax	114 pax	109 pax
Tipos de habitaciones	Suites, Semisuites y estándar	Suites	Cabañas
Porcentaje de Ocupación promedio	61%	57%	42%
Tarifa promedio	\$ 123.450	\$ 159.800	\$275.800

Servicios habitaciones	*Directv *Minibar *Cajilla de Seguridad *Periódico en la habitación *Teléfono		
Servicios complementarios	*Bolera *Mini mercado *4 campos de tenis *Biblioteca *piscina termal *Parque infantil *Spa *Cancha Múltiple *Salón de Juegos	*Bolera *Biblioteca *Piscina Termal *Parque infantil *Gimnasio *2 canchas de Squash *Spa *jacuzzi *Salón de juegos	*2 campos de tenis *muelle náutico *bicicletas acuáticas *Esquí Nautico *Crucero *kayaks
Alimentos y Bebidas	*restaurante *2 Cafeterías *1 kiosco de comidas rápidas	*Restaurante *cafetería	*Restaurante Gourmet
Eventos y convenciones	6 salones de convenciones	3 salones de convenciones	1 salón de reuniones

El portafolio de productos está concentrado a partir de la oferta de alojamiento que poseen los tres complejos mediante la definición de alternativas de descanso para el mercado corporativo e individual y el segmento regional y de la zona de influencia de Bogotá. La oferta del portafolio se resume en la siguiente tabla

Portafolio de Productos Hoteles Paipa

	INDIVIDUAL		CORPORATIVO	
	PLANES	PROMOCIONES	PLANES	PROMOCIONES
A L O J A M I E N T O	Plan Luna de Miel: Plan de dos noches con actividades, alimentación y alojamiento incluidos	4 x 3: Cuarta noche de cortesía por la compra de tres en cualquier época del año Plan Escápate: plan todo incluido con actividades de cortesía Viernes de Descuento: 50% descuento en alojamiento en la noche del viernes al tomar el fin de semana completo tarjeta multiservicios: Promoción que otorga descuentos en alojamiento por uso de tarjeta de afiliación	Convenciones: plan de convenciones con todo incluido. A partir de la segunda noche de alojamiento actividad de integración de cortesía Olimpiadas: Plan completo con escenarios deportivos propios Académico: producto para el mercado de colegios y universidades con alimentación y alojamiento Agencias de viajes: Plan escápese con tarifa de alojamiento Especial; Plan académico con tarifa especial	Meses de Convenciones: 20% de descuento en el total de la convención si se realiza durante los meses seleccionados para la promoción. (FEBRERO, ABRIL, AGOSTO Y SEPTIEMBRE) Meses sin Promoción: 10% Descuento sobre valor de convención antes de Impuestos para agentes de viajes y operadores
I N D I V I D U A L	Pasadía Individual: uso de instalaciones y almuerzo. Tarifa especial para temporada baja	Pasadía Individual: Descuento del 30% entre semana de temporadas bajas	Reuniones de Trabajo: A la carta con desarrollo de material de apoyo específico para cada región Pasadía Empresarial: Plan empresarial por rangos con actividades específicas para grupos incluyen almuerzo	

Análisis y previsiones sobre factores del entorno

Análisis de la Industria

El turismo en el Mundo

Sin lugar a dudas el turismo ha cumplido con la misión de abanderar el proceso de globalización que vive nuestro planeta, ha llevado a los destinos a manejar idiomas unificados y a presentar las culturas dentro de marcos comprensibles para cualquier habitante del mundo; ha potencializado de manera dramática el internet como herramienta de negocios, que se ha encargado de acercar los más lejanos lugares del mundo a la distancia de un click, pero sobre todo para muchos países se ha convertido en la herramienta principal para acortar la brecha de desarrollo entre el primer y segundo mundo. Es tal su impacto en la economía que representa la primer o segunda o segunda categoría del comercio internacional según cada año¹²

La Organización Mundial del Turismo OMT define el turismo como las *actividades que realizan las personas durante sus viajes o estancias a lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio por negocios o otros motivos*; y se ha convertido en un fin placentero para los seres humanos que a medida que la globalización presenta de manera más fácil culturas y destinos remotos, se crece la intención y voluntad por conocerlos de forma directa. Los destinos en el mundo presentan llegadas promedio en el último año de 900 millones de personas, pero a pesar de estar en permanente desarrollo, el turismo sigue siendo parte de un servicio suntuoso que se aleja de las necesidades básicas de la población y por lo tanto se convierte en una industria muy sensible a la economía mundial.

El cierre del 2009 representó en todo el mundo una disminución de cerca del 7% en las llegadas internacionales, confirmando las expectativas de la OMT en relación a una contracción de la industria de cerca del 5%, pues a lo largo del 2009 el turismo se enfrentó a un gran número de desafíos, generados en primera medida por la crisis mundial, la crisis del crédito, el incremento considerable del desempleo y la gripa AH1N1, que en conjunto representaron el mayor desafío para la industria de los últimos años¹³.

Las llegadas de turistas en el mundo decrecieron en todas las regiones a excepción de África, destinos como Europa se han visto altamente afectados con reducciones cercanas al -8%, Oriente medio (-8%), Norteamérica (-7%), Asia y Pacífico (-5%) y Suramérica tan solo (-1%).

Sin embargo las tendencias del turista de mayor nivel de gasto, se han orientado a la búsqueda de alternativas turísticas emergentes y no convencionales enmarcadas en el descubrimiento cultural, el medio ambiente y el turismo sostenible; no

¹² Organización Mundial del Turismo OMT: Francesco Frangliani, Secretario general. Declaración prensa Iguazú 2005

¹³ Organización Mundial del turismo OMT: Taleb Rifai, Secretario General Interino

en vano “El turismo: consagración de la diversidad”, fue el lema escogido por la OMT para la celebración del día mundial del turismo 2009. Factores de esta naturaleza generaron que Colombia se convirtiera en uno de los pocos destinos que presentó estadísticas favorables; al cierre del 2009 el país presentó un crecimiento del 9%, generando divisas cercanas a los US\$2.700 millones¹⁴.

La diversidad generada por el turismo, no solo implica una variedad en los destinos, sino que ha ampliado su influencia en la economía a diferentes actores como el transporte, los agentes de viajes, la hospitalidad, la guianza, alimentación entre otros. Por esto, antes de revisar nuestro país como entorno vital, acerquemos entonces el panorama mundial al entorno hotelero que es al que pertenece la organización en estudio.

El sector Hotelero Mundial

Identificar el número acercado de hoteles en el mundo, es una tarea muy compleja, pues a pesar de ser una industria prioritaria para los países no existen metodologías de registro y clasificación unificadas, sin embargo concentrar el análisis de la hotelería en las cadenas más importantes del mundo nos permitirá establecer las tendencias que definen el mercado, por lo cual presentaremos el informe sobre este soporte.

Dentro del capital destinado por un turista para los gastos de viaje, cerca del 40% están presupuestados a cubrir el alojamiento del mismo, los cuales van creciendo dependiendo del destino y la dependencia del hotel como base del plan turístico, y es por esta dependencia que los resultados financieros de la hotelería no distan del comportamiento general del turismo, lo cual generará para los próximos años un aumento lento de la oferta y un evidente reducción de la demanda tanto en número de turistas como en gastos turísticos.

Se considera que el turismo genera ingresos cercanos a los US\$944.000 millones anuales distribuidos en toda la cadena productiva¹⁵, pero al analizar la distribución hotelera en relación a la participación de este recurso, encontramos cifras bastante disidentes, como que de las 17,5 millones de habitaciones que se estiman existen en el mundo, hay un crecimiento constante cercano del 2.5% anual, pero que desde el punto de vista geográfico están concentradas el 80% de la oferta hotelera en tan solo 20 países¹⁶.

Europa con el 44,7% y Norteamérica con el 27% del total de camas del mundo concentran la oferta hotelera en la actualidad; el promedio de ocupación mundial es del 65% siendo los destinos con mayores indicadores de ocupación, Londres, Pekín, Nueva York, San Francisco, Hawái, el Caribe y Las Vegas¹⁷. Sin embargo la totalidad de la oferta hotelera no solo se concentra por destino sino por propiedad, las seis mayores cadenas hoteleras mundiales poseen el 42% del total mundial.

La influencia de las cadenas como eje de desarrollo de la hotelería mundial es evidente, y su presencia alrededor del mundo crece a tasas estables y permanentes, en una media anual de 3,6%, prácticamente al doble de la tasa de crecimiento del mercado hotelero en general. Sin embargo los efectos de la crisis económica mundial de 2009 se han dejado ver en los principales indicadores hoteleros en los diferentes destinos a nivel mundial.

De acuerdo con el informe presentado por el World Travel and Tourism Council (WTTC), Colombia se perfila como uno de los destinos de mayor crecimiento en América Latina; para el periodo 2006-2015 estima un crecimiento real anual del 4,5% en la demanda de turistas y viajes de negocios, pasando de cerca de US\$ 9.705 millones a US\$ 14.100 millones en el 2015 superando el crecimiento esperado para América Latina que sería cercano al 4.1%.

¹⁴ Revista Dinero: “el turismo en Colombia ha crecido un 9% en lo que va corrido del año”. Septiembre 2009

¹⁵ Organización Mundial del Turismo OMT: informe anual. 2009

¹⁶ Intercontinental Hotels Group IHG: “Informe de participación mundial”. 2009

¹⁷ Ibid.

Variación de la actividad hotelera por continente

	Ocupación			Precio medio por habitación US\$			RevPar US\$		
	2009	2008	Var %	2009	2008	Var %	2009	2008	Var %
Europa	55,2	61,6	-6,4	121	162	-24,9	67	100	-32,7
Oriente medio	63,8	70,6	-6,8	224	238	-5,8	143	168	-14,9
Asia pacífico	58,3	68,4	-10,1	119	145	-18,8	69	99	-30,3
Norteamérica	52,8	59,2	-6,4	100	110	-8,8	53	65	-18,7
Suramérica	58,1	66	-7,9	110	124	-11	64	82	-21,6

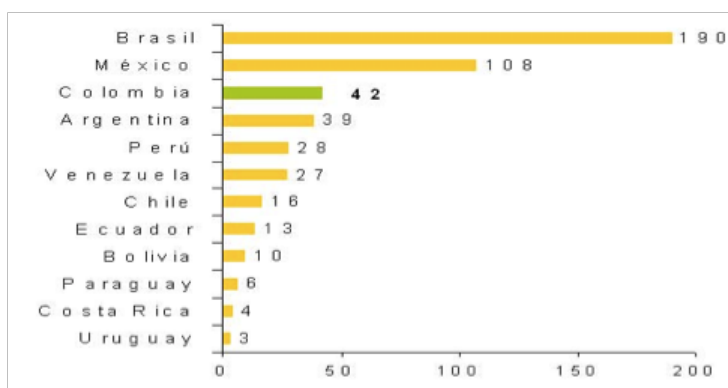
Sector Hotelero En Colombia

Es sin lugar a dudas uno de los sectores con mayor importancia para la economía del país; representa el 2.2% del PIB: US \$2670 millones, aporta el 11,2% del total de la inversión de capital con US\$1780 millones y genera 380.000 empleos directos que equivalen al 3% del total de la oferta laboral de Colombia.

Se espera que para el 2015 la producción turística de Colombia esté por el orden de US\$6480 millones generando más de medio millón de empleados lo que implicaría un crecimiento de un 9% de la producción bruta y 3.5% de empleos.

Los indicadores económicos y sociales del país permiten claramente poner a Colombia en una situación ventajosa en el desarrollo del turismo; representa el tercer país más poblado de Latinoamérica

Población de América latina (millones de habitantes)

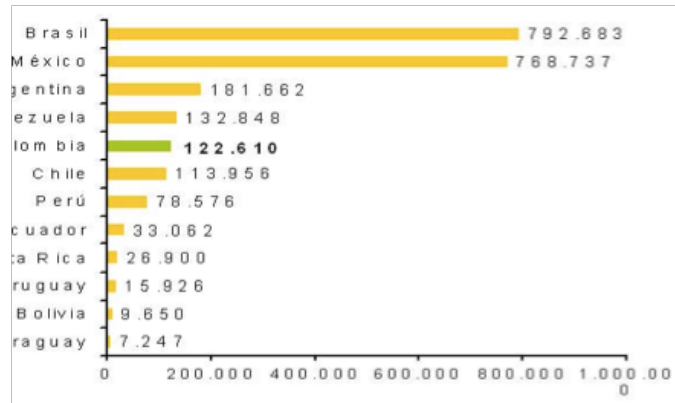


Fuente: Proexport

Colombia debido a sus indicadores sociales, el impacto de las condiciones de seguridad, empleo, inversión y productividad, esta avocada a concentrar esfuerzos en el desarrollo de sectores como el turismo que ayuden a hacer crecer el PIB con resultados mucho más acelerados que en la actualidad.

La política económica y social del país implementada en los últimos años ha permitido una evolución en los principales indicadores nacionales, en un sector como el turismo en el que en la actualidad la competencia no es de compañías sino de destinos y países, presentar resultados notables en el desarrollo de las naciones tanto en sus indicadores de oportunidad, empleo, inversión extranjera y seguridad se convierten en insumos para las cadenas hoteleras como para el turista individual que selecciona un destino de viaje.

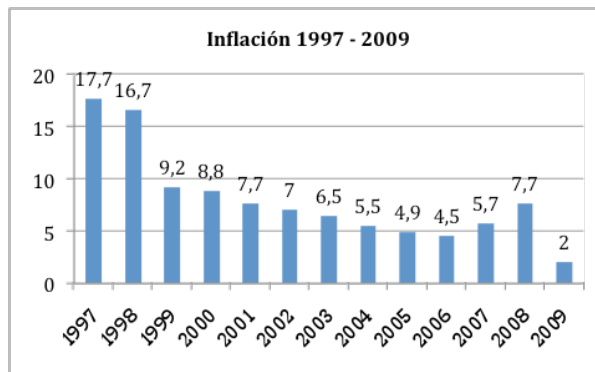
PIB en América Latina (US\$ millones)



Fuente: Banco de la República

Los esfuerzos establecidos por los sectores productivos del país han permitido un descenso constante en los niveles de inflación del país, en tan solo doce años se ha reducido este indicador en cerca de 15 puntos reduciéndola a solamente un dígito y en la actualidad comparada a niveles de países del primer mundo.

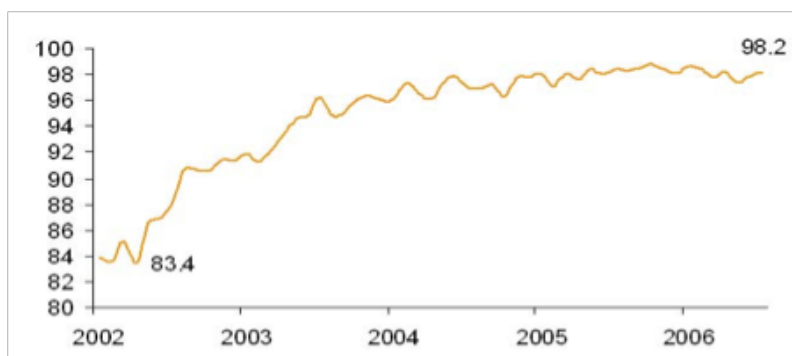
Evolución de la Inflación en Colombia



Fuente: DANE

La política de seguridad democrática establecida por el gobierno anterior y la continuidad planteada por el gobierno Santos ha presentado notables resultados en la percepción de seguridad de los turistas nacionales mediante el desarrollo de políticas y programas que incentiven el traslado terrestre como las caravanas turísticas y los programas desarrollados por el ministerio de turismo y proexport. Esta percepción se ha extendido al nivel de inversionistas y empresarios interesados en generar proyectos productivos en las diferentes industrias que han derivado en el incremento de las exportaciones como tanto al nivel tradicional como en nuevos sectores como en la percepción de un país seguro para la inversión y el capital.

Percepción de seguridad por los empresarios e inversionistas



Fuente: Proexport

En síntesis, Colombia se ha caracterizado por ser uno de los países con mayor estabilidad económica de la región, Su desempeño económico ha sido eficiente, caracterizado por: tener variables económicas macro controladas, record de pago de balanza excelente y sesenta años de crecimiento económico positivo¹⁸.

Análisis del Sector

Empleando la metodología de análisis ambiental de la organización seleccionada mediante la determinación de las variables ambientales externas como marco inicial de valoración del negocio.

Análisis de las tendencias Sociales

Esta estrategia pretende la clasificación de las tendencias externas a la organización en las cuatro variables del ambiente social de cualquier empresa sujeta de un análisis estratégico como insumo para la determinación de herramientas de mejoramiento¹⁹:

Variables Económicas:

- La declaratoria de crisis económica presentada en el 2009 representó una estancamiento en el incremento potencial de clientes de turismo a nivel mundial
- El turismo se consolidó en el mundo como la quinta industria de mayor participación en el planeta²⁰
- El desarrollo de tratados de libre comercio y flexibilidad en la adquisición de créditos fomentan el intercambio turístico entre los países
- Mayor disponibilidad de recursos de capital para inversión turística
- Sin embargo los resultados de crecimiento en un 12% de Colombia como destino turístico representa una consolidación del país como destino emergente en el contexto global

¹⁸ Ministerio de Comercio, industria y turismo: "turismo en Colombia: un sector de oportunidades"

¹⁹ WHELEEN, Thomas y HUNGER, J David: "Administración Estratégica y Política de Negocios, décima edición", Pearson Educación, México, 2007 p.74

²⁰ Organización Mundial de Turismo, "Informe de crecimiento mundial del turismo 2009"

- De manera preventiva las organizaciones redujeron su disponibilidad presupuestal orientada a convenciones y viajes de incentivo corporativos, afectando de manera importante el turismo de negocios.
- Crecimiento permanente de fuerzas productivas en Colombia lo que representa una mayor disponibilidad de recursos por parte de la caja de compensación

Variables Tecnológicas:

- Consolidación de internet como principal canal de distribución del turismo a nivel mundial, lo que implica una rápida migración de los procesos de las organizaciones de turismo a procesos virtuales
- Desarrollo de herramientas tecnológicas que permiten que el proceso de cierre de negocio se realicen sin la presencia del cliente (consulta, conocimiento, reserva y pagos de manera electrónica, en línea y en tiempo real) en cualquier tipo de producto asociado al turismo
- Socialización de nuevos productos mediante la web en tiempos muy cortos
- Desarrollo de asesorías virtuales, o páginas sociales que eliminan la participación activa de agentes de viaje reduciendo los costos para el turista
- Mejoras en todos los medios de transporte (aéreos y terrestres) con tendencias a ofertas ecológicamente responsables
- La amplitud en la oferta y la facilidad de acceso a la información por parte de los turistas exigirán un mayor esfuerzo en el marketing para hacerlo más preciso y eficiente

Variables Políticas y legales

- Promoción del desarrollo de proyectos de turismo sostenible como necesidad corresponsable de los gobiernos, operadores y usuarios
- Fortalecimiento de estrategias nacionales orientadas al desarrollo del turismo mediante la formulación de políticas a largo plazo y el establecimiento de las matrices de competitividad turística como base fundamental para el desarrollo de proyectos turísticos en cada destino.
- Crecimiento en la destinación específica de los recursos provenientes de los aportes de empleadores en las cajas de compensación para suplir necesidades subsidiarias del Estado
- Modificación de la legislación para facilitar la inversión extranjera, lo que puede derivar en un incremento de la llegada de nuevas cadenas hoteleras
- Tendencia a reducción o desaparición del subsidio en recreación y turismo por parte de las cajas de compensación, lo que las obligaría a tener negocios rentables en igualdad de condiciones con el mercado
- Crecimiento del sistema de seguridad social con las cajas de compensación como principales gestores del mismo.

Variables Socioculturales

- Alta percepción de los usuarios de las cajas de compensación como parte del sistema de seguridad social y su reconocimiento dentro del usuario individual
- Cambios demográficos en la población turística como la reducción del tamaño de las familias, incremento en la edad promedio del turista
- Crecimiento de grupo con capacidad para viajar al exterior

- Mayor percepción de seguridad lo que facilita el desplazamiento terrestre a destinos nacionales emergentes
- Tendencia a adquisición de programas de turismo sostenible y con énfasis en actividades y prácticas amigables con el medio ambiente
- Necesidad de desarrollo de productos en varios idiomas, lo que obliga al prestador a la adaptación de los mismos a esta necesidad
- Cambio en las necesidades del turista al seleccionar el destino, el cual ya no escoge el lugar como fin, sino las actividades que se desarrollarán allí como factor de decisión principal.

TURISMO DOMÉSTICO

El estudio de competitividad turística adelantado por el ministerio de comercio industria y turismo permitió establecer que el turismo es para Colombia, de acuerdo con sus ventajas comparativas y potencialidades, *una fuente de inversión tan buena como el petróleo y sus derivados pero ampliamente mejor en cuanto al reparto de sus utilidades y a su efecto dinamizador sobre el resto de la economía*²¹: la diversidad de atractivos turísticos le permiten al país la posibilidad de diseñar y competir con diferentes productos para diversos mercados.

Nuestro país se ha involucrado en un esquema de economía abierta orientada a la amplia participación en los mercados internacionales, como parte de la organización Mundial del turismo (OMT), le permite hacer parte de foros multilaterales y la política exterior le ha permitido la firma de tratados de libre comercio que potencialicen este objetivo.

Se estima que el mercado nacional de turismo representa cerca del 80% de la demanda nacional, y sus viajes se concentran principalmente en las 17 festividades oficiales del país y las vacaciones escolares y de fin de año. El traslado de los turistas se realiza principalmente por vía terrestre desde la zona de influencia de las principales ciudades del país y en segunda medida por vía aérea doméstica.

De acuerdo con las inmensas potencialidades que puede ofrecer nuestro país al turista, al ser el único destino en América capaz de involucrar y ser Caribe, pacífico, andino, llanero y amazónico, define una variedad de productos turísticos de sol y playa; historia y cultura; agroturismo; ecoturismo; deportes y aventura; ferias y fiestas y turismo de ciudades y compras.

Y es esta diferenciación la que genera la competencia de destinos del mercado nacional que ha llevado a una exigencia natural de los departamentos por generar productos diferenciales que incrementen la demanda turística y la especialización de la oferta.

De acuerdo con el principio de desarrollo estratégico de una organización, pretendemos analizar el entorno de los Hoteles Colsubsidio Paipa, tanto sus alternativas como sus desventajas para poder establecer instrumentos y herramientas que nos permitan la generación adecuada de estrategias basadas en las ventajas competitivas previamente identificadas.

Boyacá cuenta con 99 hoteles con registro hotelero formal vigente, que concentran su oferta en las zonas turísticas especiales definidas en el acuerdo de competitividad del departamento, la región centro, que comprende los hoteles de la capital Tunja, la región Ricaurte, que comprende la hotelería de Villa de Leyva y Moniquirá, la región Tundama, que concentra la oferta de Paipa y Duitama y la región Sugamuxi, que agrupa los hoteles de la zona de Sogamoso y el valle del sol.

De acuerdo con el informe anual presentado por la Asociación hotelera de Colombia COTELCO, Boyacá en la actualidad presenta un panorama desalentador en los indicadores turísticos. Debido a la amplia historia y antecedente del turismo en el departamento, Boyacá presenta una oferta diversa y multitudinaria de hoteles en diferentes puntos de su geografía, que superan notablemente la demanda actual del destino, con una oferta cercana a las 2.500 habitaciones.

²¹ *Ibíd.*

Indicadores Hoteleros en Colombia 2011

Destino / Zona	% Ocup. 2011	% Ocup 2010	Tarifa promedio 2011 (1)	Índice de empleo 2011 (2)
Antioquia	49,1	51,1	\$ 138.609	0,68
Barranquilla	47,1	56,7	\$ 124.401	0,21
Atlántico Comercial	47,6	52,9	\$103.755	0,53
Bogotá D.C.	59,7	64,3	\$ 249.244	0,62
Boyacá	36,3	40,6	\$ 229.906	0,69
Cafetera	41,9	43,3	\$141.186	0,55
Cartagena	59,4	60,7	\$ 350.123	0,97
Influencia Bogotá	48,1	49,9	\$ 175.509	0,89
Norte de Santander	49,0	58,1	\$ 115.539	0,53
Santander	48,0	52,3	\$ 159.493	0,60
San Andrés	58,2	61,4	\$ 189.495	0,87
Santa Marta	40,8	41,2	\$ 237.508	0,92
Sur Occidental	34,4	38,3	\$ 104.661	0,47
Valle del Cauca	40,4	44,6	\$ 129.991	N.D.
TOTAL (3)	50,8	54,5	\$ 198.875	0,70

**(1) Calculada tomando ventas por habitaciones / habitaciones ocupadas, *(2) Hace referencia al número de empleos directos por habitación disponible,* (3) Muestra conformada por 239 establecimientos de todo el país que representan aproximadamente 16.000 habitaciones diarias*

Factores como la política de seguridad democrática, que incrementó en los últimos años el desplazamiento de turistas nacionales por vía terrestre a otros destinos; el crecimiento importante de oferta turística de departamentos llamativos para la zona de influencia de Bogotá, como es el caso del eje cafetero, los llanos orientales y Santander han derivado al departamento a una crisis de ocupación notable en los últimos años. Tan solo en tres años, Boyacá decreció en su posicionamiento como destino descendiendo del sexto lugar de ocupación al penúltimo de los 13 destinos medidos por Cotelco²².

Sin embargo, las políticas gubernamentales han generado nuevas alternativas de desarrollo para el destino, a partir de la inversión del gobierno nacional en la actualización y ampliación de la doble calzada entre Briceño y Sogamoso, que permite un crecimiento notable de visitantes a la región tras la reducción de cerca de una hora en el tiempo de desplazamiento.


Análisis de la competencia

A partir de este contexto, vamos a concentrar el estudio de competencia en los hoteles que por su infraestructura, calidad de servicio, nivel de ventas y ubicación representan una competencia directa de los hoteles Colsubsidio; en primera medida iniciamos el análisis a partir de los tres principales destinos del turismo en el departamento como son villa de Leyva, Tunja y Paipa y de acuerdo con las estadísticas analizadas dentro de la red de turismo de Boyacá y COTELCO, de acuerdo con la base hotelera analizada.

²² Asociación Hotelera de Colombia COTELCO: "Indicadores Hoteleros Preliminares Enero 2007". Informe no 64. Febrero 2007

Base Hotelera Cotelco Boyacá por región

REGIÓN		
PAIPA	TUNJA	VILLA DE LEYVA
Club Campestre la Granja	Hotel Hunza	Hotel Casa de los Fundadores
Hotel Panorama Comfaboy	Hotel Pozo de Donato	Hospedería Duruelo
Daza Hotel	Hotel el Cid Plaza	Hostería Los Frailes de la Villa
Hotel El Lago	Hotel La Antigua	Hotel Abahunza
Hoteles Colsubsidio Paipa	Hotel Plaza Muisca	Hotel El Edén
Hotel Cabañas el Portón	Posada de San Agustín	Hotel Iguaque Campestre
Hotel Casa Blanca	Hotel Boyacá Plaza	Hotel Getsemaní
Centro de Convenciones Estelar		Hotel La Posada de San Antonio
Hotel Libertadores		Hotel Mesón de los Virreyes
Hotel Sochagota		Hotel Plaza Mayor
Hotel Tuvalú		Imaginario Spa Hotel
Cabañas San Cayetano		Hospedería Villa Lina
Faniny Hotel		Hotel Boutique la Española
Hotel Casa Grande Real		Hotel Marques de San Luis
Hotel Portofino		

 **Hoteles seleccionados para análisis de competencia**

De acuerdo con la base de hotelería existente, hemos seleccionado 6 hoteles pertinentes para el análisis de competencia de acuerdo con su tamaño, oferta de habitaciones, porcentajes de ocupación, niveles de venta y reconocimiento en el sector.

VILLA DE LEYVA

Municipio ubicado a 40 km al oeste de Tunja la capital, reconocido como patrimonio histórico y cultural, se caracteriza por su arquitectura de estilo colonial, fue fundada en 1.572 y fue declarada monumento nacional en el año 1954. Es considerada uno de los pueblos más hermosos de Colombia en donde sobresale su enorme y famosa plaza principal. El municipio tiene una extensión de 128 km² y está a 2.143 metros sobre el nivel del mar, la temperatura promedio está entre los 17 y 18 °C y tiene una población cercana a los 10.000 habitantes La economía se basa en el turismo, la agricultura y la explotación de piedra, arcilla y mármol.

Hotel y Centro de Convenciones Casa de los Fundadores²³: Perteneciente a las Dominicas de Santa Catalina de Sena, primera congregación femenina fundada en el país, en Villa de Leyva en 1.880. El proyecto inicial estaba contemplado como la casa de retiros de la Congregación y solamente hasta el final de la construcción se decidió convertirlo en Hotel Restaurante,

Ofrece 46 habitaciones Standard, 2 habitaciones Júnior suite Y 2 Habitaciones con jacuzzi, juegos de mesa, mirador y parque infantil. Cuenta con café bar., gimnasio, sala de juegos, sauna, sala de masajes, alquiler de caballos, alquiler de bicicletas, parqueadero, capilla y terrazas. Salón de convenciones con todas las ayudas audiovisuales.

Hotel especializado en la oferta para el mercado de convenciones de menor tamaño, y en la realización de eventos sociales, especialmente matrimonios, apalancados en la imponente iglesia que la comunidad desarrollo al interior del hotel.

²³ Red de turismo de Boyacá: “plan de negocios corporativo”. Proexport Colombia, CIDEM universidad

Hospedería Duruelo²⁴: Construida entre 1.969 y 1.972 y orientada por la Orden de Carmelitas Descalzos de Colombia; abrió sus puertas al público el 20 de julio de 1.973.

Ofrece 86 habitaciones entre estándar, especiales, suite junior, suite familiar y suite presidencial, distribuidas en 4 niveles de construcción horizontal, internet inalámbrico, 4 salones de conferencias con capacidad de 30 a 300 personas y 6 salas para lectura. Cuenta con un restaurante de comida internacional, un restaurante típico y una cafetería ubicada en la zona de piscinas y un bar chimenea.

Cuenta con un spa con 4 salas para masajes, 2 saunas y un turco, 4 piscinas climatizadas en forma de cascadas, un bar húmedo, 3 jacuzzis al aire libre un pequeño gimnasio, sala de belleza, boutique y zonas de descanso. Adicionalmente ofrece un mini golfito, cancha múltiple, cancha de tenis y parque para niños.

Su mercado se concentra fundamentalmente en cliente individual de turismo y clientes de convenciones de gran tamaño.

TUNJA

Capital del departamento de Boyacá, su extensión territorial es de 118 kilómetros cuadrados, la cabecera municipal está situada a 2.775 metros sobre el nivel del mar y tiene una temperatura promedio de 7° centígrados. Cuenta con una población aproximada de 170.000 habitantes. Fue descubierta por la legión conquistadora en 1.536 y desde entonces se ha destacado por su riqueza cultural, sus reliquias religiosas y su tradición histórica; ciudad destacada por su oferta educativa, desarrollo industrial y comercial.

Hotel Hunza: El Hotel Hunza fue abierto el 14 de mayo de 1977 por su propietario la Lotería de Boyacá, posteriormente fue entregado en administración a la sociedad Germán Morales e Hijos Organización Hotelera Ltda. desde su apertura hasta el 2002. A partir de ese año se entregó la administración la sociedad A&S Turísticos S.A.

Cuenta con una oferta de alojamiento en 53 Habitaciones estándar y 2 Junior suite, restaurantes y cafeterías, ofrece así mismo 5 Salones con capacidad desde 20 persona a 200 según montaje para eventos y convenciones y servicios complementarios compuestos de Piscina climatizada cubierta, Baños Turcos, Servicio de Internet Inalámbrico y parqueadero.

Especializa su oferta en cliente corporativo urbano individual y la realización de eventos y convenciones.

Hotel Boyacá Plaza: Ubicado en el centro histórico, comercial y bancario de la ciudad de Tunja fue diseñado para ejecutivos, es un edificio de 5 pisos.

Inicio labores el 23 de julio de 1993 y es parte de una sociedad familiar, cuenta con 38 habitaciones con una capacidad de alojamiento de 70 personas en acomodación doble y 38 en sencillas alfombradas o con madera, con baño privado, agua caliente, closet, minibar, teléfono, TV por cable y salas de reuniones desde 5 hasta 100 personas.

El hotel tiene 2.500 ms cuadrados de construcción, 25 parqueaderos subterráneos, ascensor, salas de espera, salones de conferencias, cocina, lavandería y restaurante.

En los últimos años el hotel ha hecho las adecuaciones necesarias y la inversión en tecnología, en espacios, en decoración para lograr obtener la categorización de 4 estrellas.

PAIPA

Como destino principal del departamento, Paipa cuenta con gran reconocimiento y tradición dentro de los turistas nacionales, ubicado a 180 km de Bogotá cuenta con una oferta de 22 hoteles formales, diferenciados por su dimensión y número de habitaciones, destacamos lo principales

²⁴ Ibíd.

Hotel Sochagota: Construido al lado del lago Sochagota, cuenta con 61 habitaciones, siendo 19 cabañas y 42 habitaciones. La mayoría de las habitaciones tiene balcón y vista para el lago y la ciudad. Ante todo su ventaja competitiva es la ubicación. Este hotel es de propiedad de la gobernación de Boyacá y actualmente está operado por la sociedad inversiones Sochagota.

Todas las habitaciones son dotadas de baño privativo, calefacción, minibar, TV vía satélite, radio y teléfono con línea directa nacional e internacional. Las cabañas cuentan con dos cuartos, dos baños, ala con chimenea y una relajante pileta de agua termal. El Hotel ofrece un espacio exclusivo, con toda la infraestructura para la realización de eventos empresariales y sociales con capacidad para atender hasta 600 personas. El Hotel dispone de un área de ocio completa con canchas deportivas de tenis, fútbol, baloncesto y voleibol, náutica, salón de juegos con mesa de billar y futbolín, además de paseos de bicicleta y a caballo.

Igualmente, Hotel cuenta con sauna, piscina de agua termal, con hidroterapia, y terapias biológicas de algas y lodos, además de diferentes tipos de sesiones de masajes.

Estelar Paipa hotel y Centro de Convenciones: Ubicado a orillas del lago Sochagota, el hotel ofrece un ambiente adecuado tanto para eventos empresariales y convenciones, como para sus vacaciones familiares. Arquitectura de ladrillo que contrasta con el paisaje. Este hotel es de propiedad de la nación por medio de Fiducoldex y proexport y está operado por la cadena internacional Estelar.

Cuenta con 102 hectáreas de bosques y colinas que lo rodean. Con tecnología de punta, la versatilidad de 7 salones hasta para 1000 personas y todos los espacios para actividades; deportes náuticos, caballos, tenis, piscina, granja, cortijo y fuentes de aguas termales, ofrece 105 habitaciones, Centro de convenciones, Discoteca, Centro de negocios, Internet, Actividades náuticas guardería canina, Granja, Platería Lavandería Guardería y Parqueadero

Es sin lugar a dudas el hotel de mejor nivel de la región y está categorizado como 5 estrellas y certificado bajo la norma ISO 9001

ENTORNO ESPECÍFICO HOTELES COLSUBSIDIO

Es fundamental en consecuencia, llevar el análisis de esta organización al un proceso de identificación de una *coyuntura del negocio que responda a una situación contenida en la necesidad o necesidades*²⁵ y decidimos iniciar por identificar de alguna manera la situación actual de la organización adelantando un análisis Ambiental de la organización mediante la determinación de las variables externas como marco inicial de valoración del negocio.

Esta estrategia pretende la clasificación de las tendencias externas a la organización en las cuatro variables del ambiente social de cualquier empresa sujeta de un análisis estratégico como insumo para la determinación de herramientas de mejoramiento²⁶:

A partir de las anteriores consideraciones, pretendemos definir las distintas oportunidades que ofrece el entorno de los Hoteles Colsubsidió Paipa, a partir de la identificación de los factores externos que pueden afectar su evolución²⁷.

Amenaza de nuevos participantes

En los últimos años el incremento notable de cadenas hoteleras internacionales dentro de la operación colombiana representa una clara amenaza para el empresario local; cadenas como Hyatt Corporation y JW Marriot, decidieron incursionar en el mercado Colombiano con inversiones cercanas a los US\$250 millones; por otra parte cadenas como

²⁵ SILVA DUARTE Jorge Enrique: "Emprendedor, crear su propia empresa". Alfaomega colombiana S.A. Bogotá D.C. 2008

²⁶ WHELEEN, Thomas y HUNGER, J David: "Administración Estratégica y Política de Negocios, décima edición", Pearson Educación, México, 2007 p.74

²⁷ Utilizaremos la metodología de las cinco fuerzas PORTER Michael, "estrategia competitiva", editorial CECOSA, México 1988

intercontinental Hotels Group (IHG), Hilton Hotels Corporation y el grupo francés Accor adelantaron inversiones importantes en ampliación de participación y modernización de su actual infraestructura²⁸.

Para el caso de Boyacá, región de operación de los hoteles Colsubsidio Paipa, tras cerca de 8 años de estancamiento en la inversión en operación hotelera²⁹, la cadena Decameron invirtió cerca de \$1.000 millones en la operación de tres hoteles en el lago de Tota que entraron en operación a partir de junio de 2009.

Rivalidad entre empresas existentes

El departamento de Boyacá presenta las más bajas cifras en sus promedios de ocupación en los últimos años, a diciembre de 2009 presentó un promedio de 36,3%, ubicándose como el penúltimo destino de menor ocupación del país; esta situación añadida a la alta competencia y oferta hotelera existente en la región, en la cual se registraron 102 hoteles ante el ministerio de industria y comercio, generan una guerra de precios por el reducido mercado participativo

Colsubsidio en la región presenta un factor diferencial frente a la competencia que deriva en mejores resultados, pues al ser la única oferta de caja de compensación de Cundinamarca en Boyacá le permite ofrecer tarifas de afiliados diferenciales al mercado privado a un universo de cerca de 800.000 usuarios directos a la caja.

Los hoteles Colsubsidio cuentan con procesos de calidad garantizados y certificados mediante norma ISO9001, y adelantan la implementación de la certificación OHSAS 18001 en seguridad industrial y salud ocupacional como factor diferencial.

Amenaza de productos sustitutos

Si bien dentro del turismo no es fácil tipificar productos sustitutos que reemplacen la alternativa de descanso, podríamos presentar para el presente análisis los destinos sustitutos que han representado amenazas considerables al departamento de Boyacá provocando el decrecimiento en sus estadísticas de ocupación.

Un factor determinante que ha cambiado el hábito de destino del mercado de influencia de Boyacá que es el de Bogotá, ha sido el incremento de la seguridad de desplazamiento terrestre en los últimos años en el país, esto ha permitido el desarrollo de ofertas turísticas con contenido experiencial en otras zonas del país como el eje cafetero, desarrollando su oferta alrededor de la cultura del café, Santander, apostándole a experiencias de aventura y contemplación soportada en desarrollos de infraestructura ambiciosos y el meta, enfocando la experiencia del turista en la contemplación natural y la cultura llanera.

Poder de Negociación de Compradores

Consideramos que en la actividad turística este es el factor que mayor variaciones ha desarrollado en contra de los operadores del sector, pues la apertura del mercado, las facilidades tecnológicas y la diversidad de oferta ha generado un empoderamiento por parte del consumidor determinante quien hoy en día conoce las posibilidades con que cuenta y le permite comparar las ofertas en busca de la mejor alternativa de acuerdo con sus expectativas y presupuesto. Esto obliga a las compañías a un conocimiento más detallado de su competencia en busca de generar valores y ventajas comparativas que pueda presentar al cliente de manera directa.

Poder de negociación de los Proveedores

La región de Boyacá padece de un desarrollo consistente de los prestadores de servicios turísticos y de la base de proveedores de la cadena productiva hotelera, lo que deriva en una situación de dependencia sobre los hoteles que les reduce ampliamente su capacidad de negociación. Esta situación no solo deriva en una relación ventajosa a favor de las grandes compañías, sino que les exige un acompañamiento permanente para el desarrollo del mismo tras la búsqueda de los insumos con la calidad requerida por el mercado.

²⁸ REVISTA DINERO, "Se agita el mercado Hotelero en Colombia". Edición Impresa, octubre 10 2008

²⁹ Asociación hotelera de Colombia COTELCO, "informe anual de comportamiento hotelero 2009"

Segmentación y mercado objetivo

Síntesis de la segmentación

El turismo en el mundo se consolidó en los últimos años como la industria de mayor crecimiento alrededor del planeta con una generación de divisas anuales cercanas a los US\$2.700 millones, sin embargo se consolidó así mismo como la industria más afectada durante el 2009 y 2010, pues factores como la crisis económica mundial y la gripa AH1N1 representaron coyunturas definitivas que afectaron su crecimiento generando un retroceso de la industria del -5% al cierre del año.

Sin embargo las condiciones de la economía para el 2011 anticiparon una recuperación de la industria y las políticas globales de integración y apertura de mercados determinan una mejora gradual de los indicadores turísticos y la tendencia del viajero moderno de buscar destinos emergentes y poco conocidos puede beneficiar países como Colombia.

A pesar de los resultados globales, Colombia cerró el 2010 con un inesperado crecimiento por encima de la tendencia mundial con indicadores globales de 7% superiores al año anterior. Las estrategias gubernamentales de conocimiento del destino alrededor del mundo generaron este crecimiento, y el interés de operadores internacionales de establecer operaciones en nuestro país

El turismo local mantiene una buena tendencia con el repunte de varios destinos con ofertas sólidas que generaron el desplazamiento del turista a otros departamentos poco habituales como Santander y el Meta. Pese a esta tendencia el departamento de Boyacá sigue presentando indicadores poco alentadores, pues en los últimos seis años pasó de ser estar entre los tres primeros destinos visitados por los colombianos al penúltimo lugar actualmente, generados por varias características como el incremento en los indicadores de seguridad, el resurgimiento de nuevos destinos competencia y las carentes políticas departamentales de promoción del destino

Cliente Actual

El cliente principal de los hoteles Colsubsidio está concentrado en el cliente individual de turismo proveniente de la zona de influencia de Bogotá que genera el 86% de los ingresos totales y que principalmente está compuesto por afiliados a Colsubsidio (78%) conformado por grupos familiares principalmente

El 14% restante del mercado está compuesto por compañías usuarias de eventos y convenciones en su mayoría afiliadas a Colsubsidio de la zona e influencia de Bogotá y en una menor proporción empresas regionales que realizan eventos corporativos sin alojamiento.

La estadística de participación por tipo de mercado arroja que el enfoque fundamental de los hoteles está en la atención al mercado individual compuesto por familias con interés en turismo de descanso. El 90% de los visitantes corresponden a

habitantes de la zona de influencia de Bogotá con preferencias por destinos de alcance terrestre en estadías de menor duración.

COMPOSICION DE MERCADO ENERO – JUNIO 2010			
MERCADO CORPORATIVO	2009	2010	% CRE-09 Vs 10
No. Clientes	6.028	7.087	17,5%
No. Hab	1.360	1.812	33,3%
Ingresos alojamiento	153.355.775	195.096.498	27,2%
Ingresos alimentos	178.497.799	241.878.551	35,5%
Ingresos complementario	68.164.919	114.199.771	67,5%
TOTAL INGRESOS	400.018.493	551.174.820	37,8%

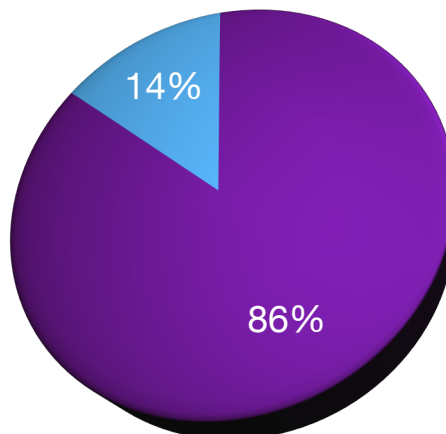
MERCADO INDIVIDUAL	2009	2010	% CRE-09 Vs 10
No. Clientes	55.146	50.509	-8,4%
No. Hab	11.312	10.185	-9,9%
Ingresos alojamiento	1.446.723.676	1.439.616.499	-0,4%
Ingresos alimentos	1.729.514.938	1.713.438.994	-0,9%
Ingresos complementario	319.832.762	295.040.268	-7,7%
TOTAL INGRESOS	3.496.071.376	3.448.095.761	-1,37%

VENTAS TOTAL	3.896.089.869	3.999.270.581	3,5%
% PARTICIPACION EVENTOS	10,27%	13,78%	

Elaborado: Sergio Saavedra Medina

Distribución de la participación de los ingresos por tipo de mercado

● Cliente Individual ● Cliente Corporativo

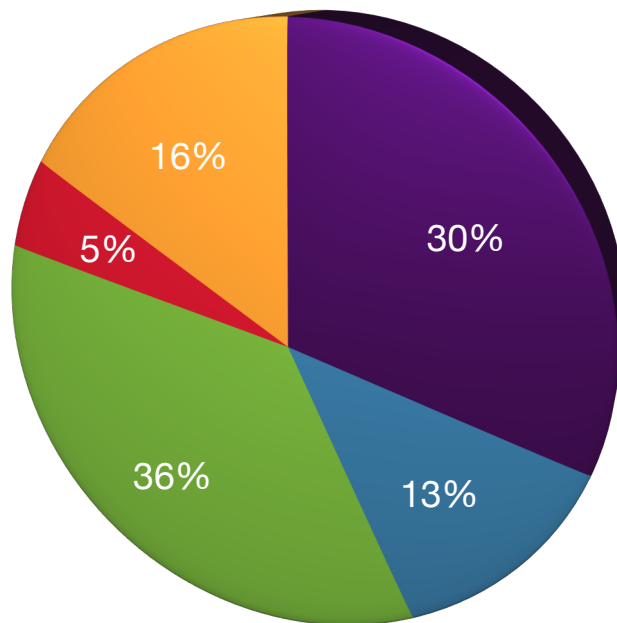


Promedio de edad Alojados Hoteles Paipa

HUÉSPEDES HOTELES PAIPA		
0-2 AÑOS	2%	23%
2 – 12 AÑOS	13%	
13 – 18 AÑOS	6%	
18 – 35 AÑOS	17%	77%
35 – 50 AÑOS	25%	
50 – 60 AÑOS	20%	
60 EN ADELANTE	17%	

Participación de afiliados por tipo de tarjeta

● Tarjeta A ● Tarjeta B ● Tarjeta C ● Intercambio ● No Afiliado



Factores de operación y administración

Localización

Los hoteles Colsubsidio Paipa están ubicados en el centro del país, dentro del Departamento de Boyacá, a 184 Km al norte de la capital de Colombia; está conectada por vía terrestre por medio de la carretera central del norte que en la actualidad cuenta con un 80% de avance de la construcción de una doble calzada que comunica la ciudad de Bogotá con Sogamoso, adelantándose este trayecto en tan solo 2 horas y 30 minutos. (Ver mapa de acceso)

Los hoteles están ubicados en el centro turístico de la ciudad a tan solo 3 km del centro comercial de la misma, todo el trayecto se hace por vías pavimentadas en muy buenas condiciones; está ubicado a 2.525 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 13° C

Mapa de acceso Bogotá - Paipa



El destino cuenta con el aeropuerto Juan José Rondón, con capacidad de recibir vuelos nacionales pequeños y medianos, operado por la Aerocivil ubicado frente al hotel Colonial de Colsubsidio.

El municipio cuenta con cerca de 55.000 habitantes y basa su economía en la producción agrícola, la minería y el turismo.

Ventajas operativas

El destino presenta para los hoteles Colsubsidio Paipa un número importante de ventajas que enriquecen la oferta turística:

- Aguas Termominerales con concesión legal de uso turístico
- Ubicación estratégica cercana al municipio
- Infraestructura junto al lago Sochagota
- Clima benéfico para el descanso
- Bajos niveles de pluviosidad
- Excelentes vías de Acceso terrestre
- Aeropuerto
- Atractivos turísticos importantes como el monumento a los lanceros del pantano de Vargas y la casona del salitre
- Cercanía a otros municipios turísticos
- Reconocimiento como destino turístico posicionado

Abastecimiento y servicios

Debido a su cercanía con la capital el acceso de las materias primas e insumos de la operación es bastante fácil, existe una base de proveedores regionales de nivel básico no desarrollado en especial en áreas técnicas, pero goza de una muy buena oferta de la categoría de Frutas y verduras de alta calidad y muy buen precio.

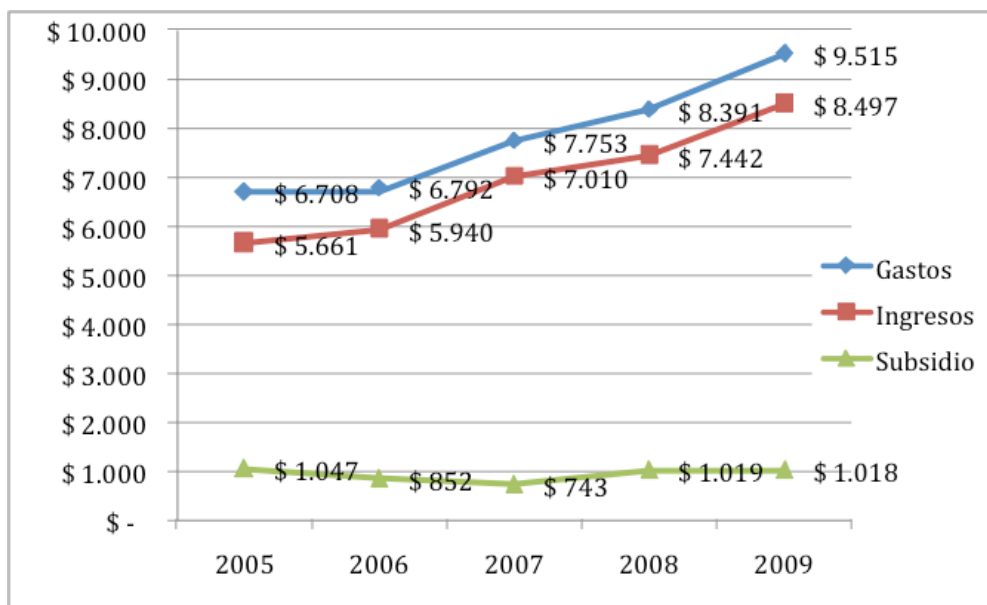
El destino cuenta con una oferta completa de servicios de transporte interno, prestado por dos compañías de transporte urbano y dos empresas medianas de taxis; está regulada la operación de servicios públicos de energía, acueducto, alcantarillado y tecnológicos como el internet, telefonía y televisión

Análisis financiero del negocio

Análisis histórico del negocio

El modelo de operación de las cajas de compensación implica la posibilidad legal de presentar Subsidio (o pérdidas en el lenguaje empresarial) al final de cada periodo contable, y es así que el negocio debe orientar estrategias a la optimización de los resultados bajo el equilibrio de racionalizar el subsidio con parámetros de eficiencia sin descuidar su responsabilidad social, partamos de analizar algunas variables de la operación del negocio que presentamos a continuación

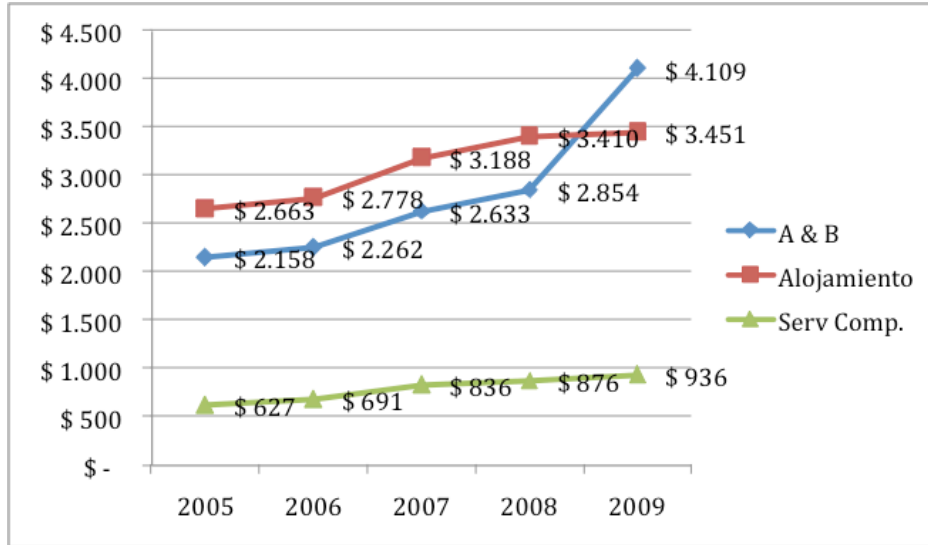
Evolución del Estado de Pérdidas y Ganancias



Los hoteles han presentado unos resultados financieros muy interesantes en los últimos 5 años, entre lo que se destaca el incremento en los niveles de ventas acumulado de cerca del 151%, muy superior a la tendencia del mercado; mantenimiento en las cifras reales de subsidio o pérdida del negocio de manera estable en valores nominales pero que han representado una reducción porcentual de la eficiencia del negocio pasando de un déficit del 16% al 11% al final del 2009.

Esta evolución ha significado un cambio en el modelo de operación y el desarrollo de determinadas estrategias que permitan que las unidades de negocio evolucionen de manera diferente, la siguiente gráfica presenta la evolución de los ingresos por cada dependencia interna

Evolución de los ingresos por unidad de negocio

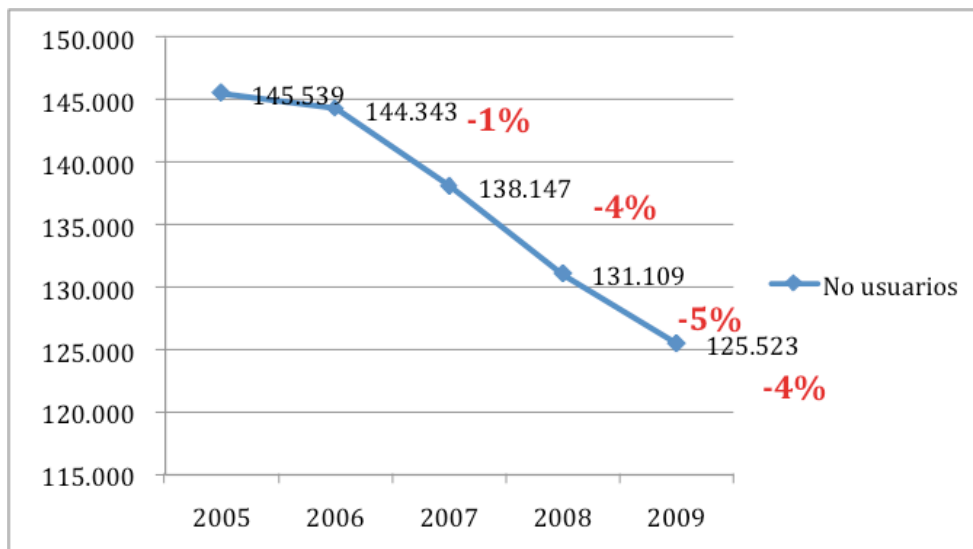


La hotelería comercial soporta los ingresos de los negocios en primera medida por medio del alojamiento, pero debido al bajo incremento de indicadores que revisaremos más adelante, ha sido necesario desarrollar estrategias que generen diversas fuentes de ingresos que no dependan de la ocupación hotelera como es el caso de alimentos y bebidas con la ejecución de contratos de alimentación a domicilio para empresas de la región por el orden de \$1.400 millones en el 2010.

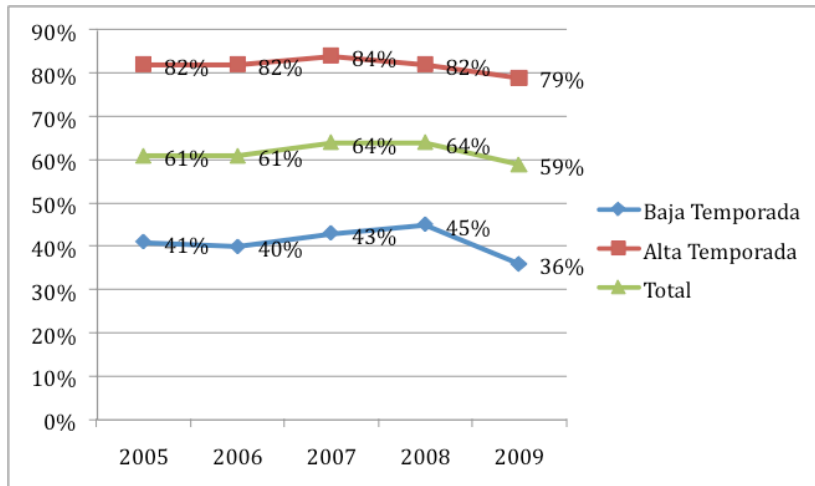
Revisemos entonces la evolución del negocio de acuerdo con algunos indicadores comerciales aplicables para el presente análisis

Los indicadores consolidados de la región de Boyacá coinciden con el comportamiento del número de usuarios del hotel y los porcentajes de ocupación en todas las temporadas, pero a pesar del decrecimiento, se encuentran muy por encima del promedio nacional y de la región.

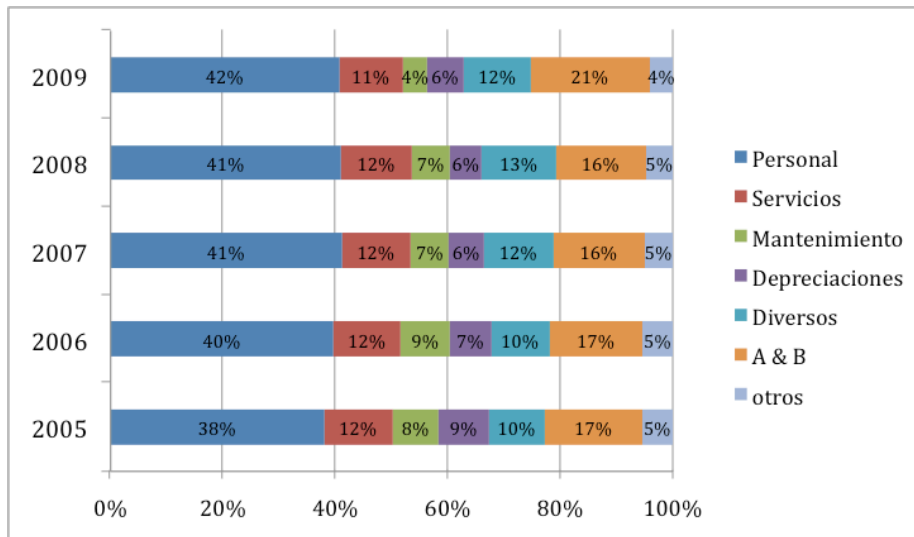
Evolución de los usuarios generales



Evolución del porcentaje de ocupación



Participación de los gastos por cuentas



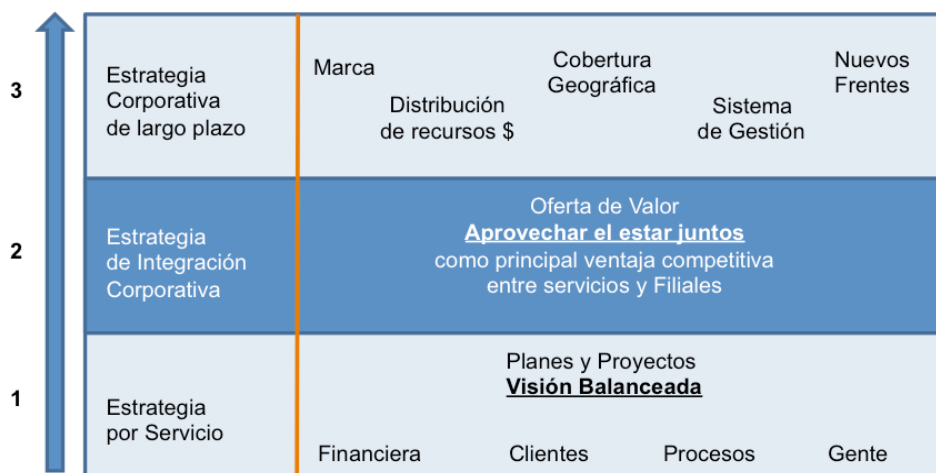
Definición del plan estratégico

Desarrollo de estrategias generales

De acuerdo con la definición de los objetivos y las metas que esperamos conseguir en el plan a mediano plazo, vamos a determinar las principales estrategias que surgen de este acercamiento con los principios organizacionales, y las expectativas de la unidad de negocio.

Partiremos para el establecimiento de las estrategias específicas sobre el enfoque de la estrategia de Colsubsidio como entidad rectora de la operación, la organización definió su enfoque que podemos resumir así

Enfoque de estrategia Colsubsidio



Este enfoque se basa en definir en la base estrategias de servicio en cada unidad estratégica de negocio que respondan al balance corporativo establecido mediante iniciativas que se enfoquen en las perspectivas financieras, de clientes, de procesos y de gente.

En segunda medida, aprovechar la naturaleza de la organización y su ventaja competitiva frente al mercado a partir de la existencia de un portafolio de servicios tan amplio y diverso, para a largo plazo definir estrategias orientadas al incremento de cobertura geográfica, posicionamiento de marca, redistribución de los recursos en los afiliados y desarrollo de nuevos frentes.

En síntesis, las estrategias que hemos establecido a largo plazo para los hoteles Colsubsidio Paipa se pueden resumir en el siguiente gráfico que plantea mediante la utilización del enfoque de mando integral

Matriz estratégica hoteles Colsubsidio Paipa



Estrategias Funcionales

En primera medida es importante retomar algunas características actuales de los clientes de los hoteles Paipa, como base de desarrollo de las estrategias externas que definiremos.

Características del cliente actual

La participación al interior del mercado individual (personas naturales que visitan los hoteles con intención de descanso) es de 18% no afiliados y 82% afiliados a Colsubsidio

En el mercado de convenciones la participación varía pues el 24% de las empresas son regionales o no afiliados y 76% empresas afiliadas directas de la zona de influencia de Bogotá

La participación de los ingresos percibidos por el mercado corporativo es de tan solo el 16% sobre el total de los ingresos, por debajo de los promedios de hoteles comerciales que oscilan entre el 40% y 60%

En consecuencia el mercado individual el principal cliente de los hoteles con una participación del 84% sobre el total de los ingresos.

El Mercado individual está compuesto principalmente por familias de la zona de influencia de Bogotá, afiliadas a la Caja de estratos 3,4 y 5, compuestas por padres de familia entre 30 y 50 años de edad con hijos menores no adolescentes y por parejas en plan de descanso.

Mercado Corporativo está compuesto principalmente por empresas afiliadas a la Caja interesadas en adelantar eventos empresariales, académicos, deportivos, institucionales o de integración

De acuerdo con esta diferenciación, establecemos un grupo de clientes que queremos desarrollar en la estrategia al 2015 que representarán la diferencia para cumplir las metas de las perspectivas financieras y de clientes.

Esperamos hacer crecer el cliente corporativo regional mediante eventos y convenciones de un día sin alojamiento; de igual manera desarrollar productos que promuevan la utilización de los servicios por parte de entidades educativas, de la zona de influencia de Bogotá con interés en el destino que ocupen los hoteles de Domingo a jueves. Establecer convenios con agentes de viajes y operadores de eventos que están abarcando parte del mercado corporativo como parte de su portafolio de destinos.

Las estrategias direccionales presentadas por la organización, y que son las que más ampliamente se emplean en las compañías, están diseñadas para lograr el crecimiento en las ventas, activos, beneficios o algún tipo de combinación de estos conceptos. Para cumplir con los propósitos corporativos definidos tanto en nuestra visión como en el plan de metas y objetivos anteriormente presentados, requieren por definición el establecimiento de estrategias de crecimiento, como factores que ofrecen mayores oportunidades de avance mediante el establecimiento de estrategias de concentración, que permitan el crecimiento de las líneas de negocio actuales y de diversificación que exploren nuevas alternativas de desarrollo.

De esta forma definimos las ocho estrategias principales que aporten al cumplimiento de las dos primeras perspectivas

Estrategias de Concentración

- Desarrollar planes promocionales permanentes mediante el desarrollo y evolución del portafolio de servicios.
- Diseño de plan de formación a los colaboradores permanente que garantice los estándares de servicio establecidos por la organización
- Promover el incremento de ingresos provenientes de consumos internos y el desarrollo de eventos deportivos y sociales a empresas públicas, privadas y educativas de la región
- Incrementar la utilización de los servicios por parte de los clientes frecuentes

Estrategias de Diversificación

- Establecer un plan de divulgación promocional para agencias de viajes y operadores de Bogotá mediante la oferta de productos orientado a la baja temporada.
- Desarrollo de alianzas promocionales con organizaciones, empresas de gran volumen de afiliados o asociados
- Desarrollo de nuevos negocios y productos acorde con el mercado objetivo vía licitaciones y contrataciones con el Estado
- Incrementar la utilización de la tarjeta multiservicios (tarjeta corporativa) como medio de pago dentro de nuestros afiliados

Definición de metas del negocio

Potencial y metas del negocio

Nuestra visión está fundamentada en convertirnos en los hoteles dentro de la zona de influencia que ofrezcan las mejores experiencias de entretenimiento y atención integral de eventos, con infraestructuras modernas y estándares de servicio que satisfagan tanto al mercado individual como al corporativo. La visión establecida al año 2015 se sintetiza de manera principal en los siguientes factores

- Consolidar los hoteles Paipa como negocios auto sostenibles operacionalmente en el área de Hotelería, fortaleciendo el negocio de alimentos y bebidas como fuente de altos ingresos y rentabilidad, estableciéndonos a nivel regional como líderes en el mercado de Eventos y Convenciones.
- Garantizar que la prestación de nuestros servicios se ejecute con estándares de acuerdo a los modelos comerciales de alta eficiencia, según la categorización del mercado; con un control de costos y gastos razonables.
- Ser reconocidos por la prestación de servicios de fácil acceso, excelente calidad, con precios competitivos, especializados para cada tipo de segmento, con un portafolio integral en permanente innovación, que generan y responden a las necesidades de los clientes con nuevas propuestas; soportadas en el amplio conocimiento de los mismos, con un enfoque comercial y competitivo manteniendo la oferta social.
- Ofrecer una infraestructura regional moderna que permita atender la alta demanda de nuestros clientes, con alternativas de alojamiento, deportivas, recreativas y de eventos y convenciones.
- Contar con procesos enfocados al Cliente, ágiles, oportunos, flexibles, auto controlados, y con estándares de calidad acordes con la industria que faciliten la toma de decisiones, orientados bajo los parámetros y políticas corporativas.
- Adicionalmente contar con la tecnología de punta que soporte eficientemente la operación, con infraestructura física competitiva, suficiente y con modelos de funcionamiento que permiten dar a los clientes el servicio que esperan.
- Contar con un personal con actitud y vocación de servicio, competente, empoderado, orientado a responder de manera eficaz a las necesidades del mercado objetivo; coherente con la filosofía de la organización, y conocedor integral de los productos de la Caja con especialización en su propio servicio. Con modelos de selección efectivos, contratación y compensación que reconocen el resultado y la excelente prestación de servicio al cliente.

Objetivos y metas propuestas

A partir del ideal organizacional que la gerencia espera establecer en un plazo de 5 años, desarrollamos objetivos y metas específicas de acuerdo con las principales variables organizacionales.

Para el establecimiento de los objetivos emplearemos la metodología de cuadro de mando integral³⁰

Perspectiva financiera

- Lograr la auto sostenibilidad operacional al final del resultado financiero del año 2015

Este objetivo pretende garantizar la permanencia en el mercado de los hoteles de acuerdo con la tendencia de desmonte de los beneficios de subsidio a las cajas de compensación; Meta: punto de equilibrio relación ingreso egreso

- Incrementar los ingresos de manera constante de acuerdo con las metas financieras corporativas

El permanente crecimiento de los ingresos por encima del promedio del mercado permitirá más rápidamente alcanzar los niveles de equilibrio. Meta: Incremento en promedios de ocupación en baja temporada al 47% y en alta al 85% - incremento en venta promedio por usuario en 25% - incremento en ingresos por nuevos negocios en 30% sobre el 2010.

- Racionalizar los costos y gastos del negocio

Este objetivo pretende nivelar los estándares de operación de acuerdo con los modelos comerciales y competitivos del mercado. Meta: porcentaje de costo de producción del 35% - costo de operación del 12% - costo de nómina del 25% - costo servicios públicos 12%

Perspectiva de clientes

- Desarrollar planes de Fidelización de clientes efectivos

Este objetivo pretende garantizar la permanencia y reutilización de los servicios por parte de los clientes habituales del negocio. Meta: 30% recompra semestral – 97% satisfacción – 60% efectividad en venta corporativa

- Lograr que nuevos clientes nos elijan como la mejor alternativa

Este objetivo pretende enfocar esfuerzos en la búsqueda de nuevos clientes y apertura de nuevos negocios meta: 25% de nuevos clientes – efectividad de 60% en venta de nuevos clientes corporativos

- Contar con un portafolio de servicios integrales que responda a las necesidades y expectativas de los diferentes segmentos del mercado

Garantizar mediante este objetivo la oferta adecuada de portafolio a los clientes así como su permanente renovación meta: 40% participación de plan de bienestar de principales empresas regionales – 80% satisfacción de cliente en atributos del portafolio

Perspectiva Empresarial interna

- Implementar la tecnología adecuada para la operación de procesos internos

Garantizar mediante este objetivo la consecución y utilización de las herramientas adecuadas para la operación. Meta: 100% de procesos críticos revisados e implementados

- Contar con un modelo eficiente de operación que soporte adecuadamente las necesidades de cada negocio

Este objetivo pretende asegurar la revisión procedimental de la operación que garantice su fácil ejecución. Meta: 100% de acuerdos de servicio establecidos – Certificación ISO 9001

³⁰ WHELEEN, Thomas y HUNGER, J David: "Administración Estratégica y Política de Negocios, décima edición", Pearson Educación, México, 2007 p.272

- implementar la infraestructura de acuerdo con la demanda enfocada en remodelaciones y/0 nuevos proyectos

Mediante este objetivo buscamos la actualización de la infraestructura de acuerdo con las necesidades del mercado y el estado actual. Meta: 90% demanda satisfecha en eventos y convenciones – 95% cumplimiento de plan de inversión – 100% de infraestructura estandarizada de acuerdo con condiciones de mercado.

- Implementar un modelo de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios

Busca desarrollar la cultura de desarrollo de productos y nuevas alternativas de operación que faciliten la modernización del portafolio. Meta: implementación del 100% de nuevos productos de plan de mercadeo – 90% de éxito de plan de implementación de nuevos productos.

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

- Contar con un equipo humano competente con énfasis en las competencias específicas, de venta y de servicio, en los cargos de cara al cliente; y en la competencia de cambio e innovación para el nivel táctico y directivo.

Pretende garantizar el mantenimiento de una fuerza laboral competente de acuerdo con las necesidades prioritarias del negocio. Meta: calificación del 90% en gestión del desempeño esperada – Calificación de 95% en satisfacción de cliente – cubrimiento del 80% de las vacantes por procesos internos

- Estar entre las 50 mejores empresas catalogadas como mejor lugar para trabajar en la región al 2015

Este objetivo espera ofrecer a los colaboradores condiciones muy positivas para el desarrollo de su gestión. Meta: posición 50 en mediciones de clima – garantizar el cumplimiento del plan de ambiente laboral al 100%.

Proyección Financiera

Basados en este análisis propondremos una estructura presupuestal por las principales cuentas que desarrolle una tendencia de reducción de los niveles de subsidio constante que permita dentro de cinco años una operación autosostenible que el primer objetivo fundamental mediante el sostenimiento de un crecimiento ponderado del 7% anual de los ingresos y un control que permita que los gastos solamente crezcan un 5% promedio anual

HOTELES PAIPA	PRESUPUESTO				% PART.	% PART.	PROYECCIÓN				
	REAL 2008	REAL 2009	PTTO 2010	% CREC.			Ingresos	Gastos	PPTO 2011	PPTO 2012	PPTO 2013
INGRESOS											
Alojamiento	3.410,2	3.479,8	3.981,0	14%	43,5%	39,8%	4.259,6	4.557,8	4.876,8	5.218,2	5.583,5
Alimentos y Bebidas	2.854,6	4.086,8	4.100,5	0,3%	44,8%	41,0%	4.387,5	4.694,6	5.023,2	5.374,9	5.751,1
Servicio Complementarios	876,1	933,6	1.061,8	13,7%	11,6%	10,6%	1.136,1	1.215,6	1.300,7	1.391,8	1.489,2
TOTAL INGRESOS	7.140,9	8.500,2	9.143,2	7,6%	100,0%	91,4%	9.783,2	10.468,1	11.200,8	11.984,9	12.823,8
GASTOS											
Personal	3.443,2	3.867,2	4.063,4	5,1%	44,4%	40,6%	4.266,5	4.479,9	4.703,9	4.939,0	5.186,0

Servicios	1.042,9	1.078,6	1.158,4	7,4%	12,7%	11,6%	1.216,3	1.277,1	1.341,0	1.408,0	1.478,4
Mantenimiento	577,2	401,2	576,4	43,6%	6,3%	5,8%	605,2	635,4	667,2	700,6	735,6
Diversos	1.108,2	1.133,8	1.296,8	14,4%	14,2%	13,0%	1.361,6	1.429,7	1.501,2	1.576,2	1.655,0
Otros gastos	648,5	1.032,0	1.034,0	0,2%	11,3%	10,3%	1.085,7	1.140,0	1.197,0	1.256,9	1.319,7
Costo de AyB	1.336,6	2.002,2	1.871,0	-6,6%	20,5%	18,7%	1.964,6	2.062,8	2.166,0	2.274,3	2.388,0
% Costos de AyB	45%	49%	46%	-6,4%			45%	44%	43%	42%	41%
TOTAL GASTOS	8.156,6	9.515,1	10.000,0	5,1%	109,4%	100,0%	10.500,0	11.025,0	11.576,2	12.155,0	12.762,8
% OCUPACIÓN	63,6%	57,9%	63,1%	8,8%			64,3%	65,6%	66,9%	68,3%	69,6%
# DE USUARIOS	131.109	124.754	125.404	0,5%			127.912	130.471	133.080	135.742	138.456
TOTAL INGRESOS OPER.	7.140,9	8.500,2	9.143,2	7,6%	100,0%	91,4%	9.783,2	10.468,1	11.200,8	11.984,9	12.823,8
GASTOS	8.156,6	9.515,1	10.000,0	5,1%	109,4%	100,0%	10.500,0	11.025,0	11.576,2	12.155,0	12.762,8
DÉFICIT (SUPERÁVIT)	1.015,7	1.015,0	856,8	-15,6%			716,7	556,9	375,4	170,2	-61,0
RELACIÓN I/E	0,88	0,89	0,91	2,3%			0,93	0,95	0,97	0,99	1,00
% DÉFICIT (SUPERÁVIT)	0,12	0,11	0,09	-19,7%			0,07	0,05	0,03	0,01	0,00

Fuerzas de ventas

Colsubsidio cuenta con una base comercial bastante robusta distribuida por canales de acuerdo con el mercado objetivo, como la zona de influencia; de esta forma presentaremos una propuesta de distribución de los presupuestos comerciales a dichos canales

Asignación de presupuestos comerciales

Presupuesto por canales de Venta	% Part.	Ppto Asignado
CANAL COMERCIAL CORPORATIVO	28%	2.560.040.000
Fuerza de ventas especializada	30%	768.012.000
Fuerza de mantenimiento	40%	1.024.016.000
Centros de servicio	30%	768.012.000
COORDINADOR COMERCIAL REGIONAL	7%	640.010.000
VENTA NATURAL	61%	5.577.230.000
COORDINADOR COMERCIAL BOGOTA	3%	274.290.000
PRESUPUESTO TOTAL		9.143.000.000

Desarrollo de estrategias generales

Las metas a corto plazo nos permiten establecer una proyección estimada de la inversión requerida para la implementación del plan estratégico del negocio

PROYECTO DE INVERSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Descripción	Detalle	Valor Total	Amortización en Años	Participación
Actualización de Portafolio	Piezas relacionadas con modificación de producto digital y página web	\$ 8.550.000	1	8%
Reimpresión de Brochures	Inclusión en piezas oficiales de productos nuevos	\$ 5.600.000	1	5%
Campaña Institucional	Participación en campaña corporativa de posicionamiento Hotelero	\$ 9.800.000	1	10%
Estudio SIM	Participación en Estudio de inteligencia de Mercado	\$ 2.600.000	1	3%
Agencia de Publicidad	Fee anual de desarrollo de piezas	\$ 10.000.000	1	10%
Agencia de Free Press	Fee Anual de agencia de medios	\$ 7.000.000	1	7%
Suscripciones en Guías Hoteleras	Participación en guías especializadas de turismo y hotelería	\$ 6.000.000	1	6%
Participación en Ferias especializadas	Presupuesto de participación en stand de ferias especializadas - compartido con hoteles de la cadena	\$ 16.000.000	1	16%
Material de apoyo y formación	Elementos de apoyo para capacitación y ayuda ventas de fuerzas comerciales	\$ 13.500.000	2	13%
Encuesta organizacional de clima	Participación en estudio de clima laboral y seguimiento "Great place to work"	\$ 8.500.000	3	8%
Bases de datos y perfil de clientes	Compra de bases de datos de clientes corporativos e individuales	\$ 3.300.000	2	3%
Desarrollo e impresión de piezas	Impresión de piezas de promoción y publicidad para los diferentes productos	\$ 12.000.000	1	12%
TOTAL		\$ 102.850.000		

Plan de Acción

De acuerdo con las estrategias a corto plazo establecidas, desarrollamos un plan de acción que involucre el desarrollo de cada uno de los frentes de acción definidos y que le apunten al incremento de las ventas de cada uno de los productos. De igual manera desarrollamos un número de indicadores que regulen la ejecución de estos planes con responsables y un tiempo estimado de ejecución.

Este cuadro de mando debe estar sujeto a evaluación periódica en ciclos cortos durante los comités de gestión por cada área involucrada.

Matriz de plan de acción de estrategias a corto plazo

Estrategia	Tácticas	Tareas	responsable	Tiempo	Resultado esperado	Indicador
Desarrollar planes promocionales para todo el año	Implementación de planes y promociones para el desarrollo del mercado de Eventos y Convenciones	Estructuración del producto con cliente objetivo, plan de medios,tarifas, condiciones y políticas	Gerente	4 MESES		
		Elaboración de Brief para promoción de producto	Gerente			
		Presentación del brief a agencia de publicidad	Asesor Mercadeo			
		Presentación de las piezas	Asesor Mercadeo			
		Puesta en marcha de plan de medios	Mercadeo corporativo			
		Aprobación de plan de medios y piezas publicitarias	Vicepresidencia			
		Presentación de productos a fuerzas comerciales	Gerente de producto			
		Seguimiento y evaluación de la eficacia del plan de medios y del producto	Gerente de producto			
	Estructuración, desarrollo, divulgación de plan de alojamiento con alimentación para turismo individual y programas de integración.	Estructuración del producto con cliente objetivo, plan de medios,tarifas, condiciones y políticas	gerente	5 meses		
		Elaboración de Brief para promoción de producto	gerente			
		Presentación del brief a agencia de publicidad	Asesor Mercadeo			
		Presentación de las piezas	Asesor Mercadeo			
		Puesta en marcha de plan de medios	Mercadeo corporativo			
		Aprobación de plan de medios y piezas publicitarias	Vicepresidencia			
		Presentación de productos a fuerzas comerciales	Gerente de producto			
		Seguimiento y evaluación de la eficacia del plan de medios y del producto	Gerente de producto			
	Implementación del plan 4X3 para todas las temporadas durante el año	Estructuración del producto con cliente objetivo, plan de medios,tarifas, condiciones y políticas	gerente	5 meses		
		Elaboración de Brief para promoción de producto	gerente			
		Presentación del brief a agencia de publicidad	Asesor Mercadeo			
		Presentación de las piezas	Asesor Mercadeo			
		Puesta en marcha de plan de medios	Mercadeo corporativo			
		Aprobación de plan de medios y piezas publicitarias	Vicepresidencia			
		Presentación de productos a fuerzas comerciales	Gerente de producto			
		Seguimiento y evaluación de la eficacia del plan de medios y del producto	Gerente de producto			
	Divulgación de plan promocional de viernes con descuento por dos noches en fin de semana el viernes	Estructuración del producto con cliente objetivo, plan de medios,tarifas, condiciones y políticas	gerente	4 meses		
		Elaboración de Brief para promoción de producto	gerente			
		Presentación del brief a agencia de publicidad	Asesor Mercadeo			
		Presentación de las piezas	Asesor Mercadeo			

	na, el viernes tiene descuento del 50%, por tres noches, el viernes tiene el 75% de descuento.	Puesta en marcha de plan de medios	Mercadeo corporativo	7 meses		
		Aprobación de plan de medios y piezas publicitarias	Vicepresidencia			
		Presentación de productos a fuerzas comerciales	Gerente de producto			
		Seguimiento y evaluación de la eficacia del plan de medios y del producto	Gerente de producto			
Desarrollo de nuevos negocios y productos acorde con el mercado objetivo vía licitaciones y contrataciones con el Estado.	a. Mejorar los ingresos por licitaciones y/o contrataciones con el estado respecto a lo alcanzado en el año anterior	Construcción de base de datos de licitaciones ejecutadas 2011	asesor jurídico	8 meses	Incremento Cobertura (Cobertura Real -1 / Cobertura Histórica 2011)	
		Seguimiento permanente a portales de licitaciones y contrataciones	coordinador comercial			
		Seguimiento mensual a licitaciones presentadas y rechazadas	coordinador comercial			
Diseño de plan de formación permanente que garantice los estándares de servicio establecidos	Diseño de plan de formación permanente a la fuerza comercial para trabajadores actuales y nuevos tanto para la Caja como del negocio.	Estructuración de presentación permanente de portafolio	Gerente de producto	6 meses	Cumplimiento del nivel esperado en la calificación global de desempeño No. Personas con calificación esperada / Total de los trabajadores en cada dependencia.	
		Presentación del portafolio bimensual para trabajadores nuevos de los canales comerciales	Gerente de producto			
		Plan de visitas de reconocimiento de los hoteles trimestral	Gerente de producto			
		Reunión trimestral de seguimiento al plan de capacitación y actualización permanente del portafolio	Gerente Hotel			
	Garantizar el cumplimiento del plan de clima laboral.		Presentación de los resultados de clima a las dependencias	gestión humana		12 meses
			Construcción del plan de acción de clima laboral	Gerente Hotel		
			Ejecución y seguimiento del plan	Gerente Hotel		
			Medición de clima censual de seguimiento de clima laboral	Vicepresidencia		
Desarrollo de alianzas promocionales con organizaciones, empresas de gran volumen de afiliados o asociados	a. Definición del mercado objetivo (Ej. Telmex, Éxito, Master Card, Codensa, etc.), diseño y cierre de propuestas y plan de implementación para alianzas promocionales.	Estructuración de base de datos de posibles empresas afiliadas con un alto número de asociados o clientes para implementación de alianzas	Asesor Mercadeo	12 meses	a. Incrementar la utilización de la infraestructura en baja temporada, para pasar de un 36% de ocupación a un 47% b. Incrementar la utilización de la infraestructura en alta temporada (alta y media), para pasar de un 79% de ocupación a un 85% c. Alcanzar una participación del total las ventas del mercado corporativo en 30% d. Cumplir	
		Análisis de base de datos y definición de plan de implementación de alianzas	Gerente de producto			
		Negociación y cierre de la alianza	Gerente de producto			
		Definición de plan de medios y piezas de promoción para los usuarios de las alianzas	Gerente de producto			
		Desarrollo de piezas y plan de medios	Asesor Mercadeo			
		Legalización contractual de la alianza	coordinador Reservas			
		Seguimiento y evaluación de la eficacia de las alianzas	Gerente Hotel			
Estructuración de un plan de		Estructuración del producto con cliente objetivo, plan de medios, tarifas, condiciones y políticas	gerentes hoteles			
		Elaboración de Brief para promoción de producto	gerentes hoteles			

Promover el incremento de ingresos provenientes de consumos internos y el desarrollo de eventos deportivos y sociales a empresas públicas, privadas y educativas de la región	de un plan de alojamiento y alimentación orientado a las universidades y colegios de la zona de influencia	Presentación del brief a agencia de publicidad	Asesor Mercadeo	6 meses	los presupuestos de ingresos establecidos para el 2012: 10 mil millones de pesos , necesarios para que conjugados con los gastos el subsidio sea menor de 9% e. Mejorar la satisfacción de servicio al cliente en un punto frente a la medición del año anterior	Ingresos por nuevos negocios regionales (Ingreso nuevos negocios regionales /Total ingresos)
		Presentación de las piezas	Asesor Mercadeo			
		Puesta en marcha de plan de medios	Mercadeo corporativo			
		Aprobación de plan de medios y piezas publicitarias	vicepresidente			
		Presentación de productos a fuerzas comerciales	Gerente de producto			
		Seguimiento y evaluación de la eficacia del plan de medios y del producto	Gerente de producto			
	Desarrollar y divulgar un portafolio de servicios para eventos familiares y sociales	Estructuración del producto con cliente objetivo, plan de medios, tarifas, condiciones y políticas por cada hotel	gerentes hoteles	6 meses		
		Estructuración de convenio de archivo fotográfico	gerente hotel			
		Elaboración de Brief para promoción de producto	gerentes hoteles			
		Presentación del brief a agencia de publicidad	asesor mercadeo			
		Presentación de las piezas	asesor mercadeo			
		Puesta en marcha de plan de medios	Mercadeo corporativo			
		Aprobación de plan de medios y piezas publicitarias	vicepresidente			
	Presentación de productos a fuerzas comerciales	Gerente de producto				
	Generación de mayores consumos complementarios	Seguimiento y evaluación de la eficacia del plan de medios y del producto	Gerente de producto	8 meses		
Definición de iniciativas de incremento de consumos		Gerente Hotel				
Elaboración de Brief de necesidades de promoción o publicidad						
Presentación del brief a agencia de publicidad		asesor mercadeo				
Presentación de las piezas		asesor mercadeo				
Aprobación de plan de medios y piezas publicitarias		vicepresidente				
Establecer un plan de divulgación promocional para agencias de viajes de Bogotá orientado a la baja temporada, sin restricción a la alta.	Estructuración y divulgación de productos para ser comercializados por Agencias de Viajes y operadores de turismo	Estructuración del producto con cliente objetivo, plan de medios, tarifas, condiciones y políticas	gerentes hoteles	5 meses	Ingresos por nuevos negocios (Ingreso nuevos negocios /Total ingresos)	
		Elaboración de Brief para promoción de producto	gerentes hoteles			
		Presentación del brief a agencia de publicidad	asesor mercadeo			
		Presentación de las piezas	asesor mercadeo			
		Puesta en marcha de plan de medios	Mercadeo corporativo			
		Aprobación de plan de medios y piezas publicitarias	vicepresidente			
		Presentación de productos a fuerzas comerciales	Gerente de producto			
		Diseño y estructuración de viaje de familiarización para agencias de viajes	Gerente de producto			
		Desarrollo de piezas de invitación	asesor mercadeo			
		Aprobación e impresión de piezas	Jefe división			
		Envío de invitaciones a agencias	Mercadeo corporativo			
		Seguimiento a invitaciones y confirmación de asistentes	coordinador comercial			
		Ejecución de viajes de familiarización	coordinador comercial			
		Seguimiento a agentes de viajes y operadores	coordinador comercial			

		Seguimiento y evaluación de la eficacia del plan de medios y del producto	Gerente de producto		
Incrementar la utilización de la tarjeta multiservicios como medio de pago dentro de nuestros afiliados	Plan de beneficios a usuarios de tarjeta multiservicios	Definición de plan de beneficios en los hoteles para afiliados que utilicen como medio de pago la TMS	Gerentes hoteles	6 meses	Incremento Cobertura Multiservicios(Cobertura Real -1 / Cobertura Histórico 2010)
		Diseño y estructuración de plan de beneficios	Gerente de producto		
		Desarrollo de piezas de comunicación	asesor mercadeo		
		Aprobación e impresión de piezas	Jefe división		
		Seguimiento a redención de usuarios y validación de costos internos	Gerentes hoteles		
	Implementación de campaña de TARJETAS MULTISERVICIOS para el mercado corporativo, y divulgación del plan para el mercado individual para temporadas definidas.	Estructuración del producto con cliente objetivo, plan de medios, tarifas, condiciones y políticas	gerentes hoteles	5 meses	
		Elaboración de Brief para promoción de producto	gerentes hoteles		
		Presentación del brief a agencia de publicidad	asesor mercadeo		
		Presentación de las piezas	asesor mercadeo		
		Puesta en marcha de plan de medios	Mercadeo corporativo		
		Aprobación de plan de medios y piezas publicitarias	vicepresidente		
		Presentación de productos a fuerzas comerciales	Gerente de producto		
		Seguimiento y evaluación de la eficacia del plan de medios y del producto	Gerente de producto		
Incrementar la utilización de los servicios por parte de los clientes frecuentes	Desarrollar plan de Fidelización de clientes:	Desarrollo y construcción de base de datos de clientes frecuentes	asesor mercadeo	12 meses	Porcentaje Clientes frecuentes atendidos en los diferentes servicios (Numero de clientes frecuentes atendidos / Total de clientes atendidos)
		Definición de políticas de cliente frecuente	gerentes hoteles		
		Elaboración de Brief para promoción de producto	gerentes hoteles		
		Presentación del brief a agencia de publicidad	asesor mercadeo		
		Presentación de las piezas	asesor mercadeo		
		Definición de incentivos para clientes frecuentes	gerentes hoteles		
		Implementación de esquema de incentivos	gerentes hoteles		
		Definición del modelo de seguimiento postventa	coordinador servicio al cliente		
		Implementación de seguimiento postventa	Conserjes		
		Seguimiento a modelo de cliente frecuente y servicio postventa	gerente		