

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL CICLO DE ALOJAMIENTO DE
LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMPENSAR**

VICTOR MANUEL ALVARADO LIZARAZO

JOSE ANGULO MARTINEZ

DIEGO ALEJANDRO CORTES SANABRIA

BIBIANA ANDREA LOMBANA SALGADO

JENNY ANDREA QUIQUE PORTELA

EDGAR IBARRA AYERBE

Director del Proyecto Integrador

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

IBAGUÉ

2015

Contenido

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Que es Compensar.....	7
1.2 Principios de Compensar.....	7
1.3 Valores Centrales de Compensar.....	7
1.4 Propósito Superior de Compensar:	8
1.5 Modelo de procesos Compensar:	8
CAPITULO 2. PROSPECTIVA ESTRATEGICA.....	12
2.1 Análisis Estructural MIC MAC.....	12
2.1.1 Designación de variables.....	12
2.1.3 Mapas de dispersión.	19
2.1.4 propuesta de intervención estratégica competitiva	21
2.2 Análisis morfol	23
2.2.1 Hipótesis	23
2.2.2 Selección de escenarios.....	25
2.2.3 Lista de escenarios	31
2.2.4 matriz de proximidades	32
2.2.5 Síntesis general.....	32
Entrada de Datos.	32
2.2.5.1. Lista de Dominios.	32
2.2.5.2 Listado de variables.....	32
2.2.5.3 Descripción de hipótesis.....	33
2.2.6 Conclusión.....	35
2.3 Análisis MACTOR	37
2.3.1 Conclusión	38
CAPITULO 3. FORMULACIÓN ESTRATEGICA	39
3.1 Estrategias de posición competitiva de Porter: Diferenciación	39
3.2 Estrategia de desarrollo Ansoff: Penetración de mercado.....	39
3.3 Estrategias de ciclo de vida	40
3.4 Métodos de desarrollo de estrategias: Desarrollo Interno	41

3.5 formulación de la estrategia	41
CAPITULO 4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION ESTRATEGICA	43
4.1 MATRICES REVISADAS	43
4.1.1 Etapa d apropiación	43
Análisis MEFE.....	44
MEFI.....	49
Análisis MEFI	50
Matriz de perfil competitivo	53
Análisis de perfil competitivo.....	53
Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de porter	56
Análisis del modelo cuantitativo de las 5 fuerzas	61
Análisis de la cadena de valor	65
4.1.2 Etapa de Ajuste.....	69
Tabla 13. <i>FODA</i>	69
Análisis FODA.....	71
Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción	74
Análisis de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción	76
Matriz BCG	79
Análisis matriz BCG.....	81
4.1.3 Etapa de Decisión	87
Matriz planeacion Estrategica Cuantitativa MPEC.....	87
Análisis matriz MPEC.....	89
4.2 Cuadro de Mando integral	92
4.2.1 Mapa de objetivos estratégicos.....	92
4.2.2 Mapa de indicadores.....	102
4.3 Plan de Acción	111
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
5.1 Conclusiones :.....	119
5.2 Recomendaciones	122
REFERENCIAS	126

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de procesos de Compensar	9
<i>Figura 2. Procesos según anillo de colores Compensar</i>	9
<i>Figura 3. Mapa de desplazamiento directo/indirecto. Extraído del aplicativo MIC MAC</i>	19
<i>Figura 4. Mapa de influencia directa. Extraída del aplicativo MIC MAC</i>	19
<i>Figura 5. Mapa de influencia indirecta potencial. Extraída del aplicativo MIC MAC</i>	20
<i>Figura 6. Mapa de influencia directa potencial. Extraída del aplicativo MIC MAC</i>	20
<i>Figura 7. Mapa de proximidades</i>	32
<i>Figura 8. Motivos de viaje de los viajeros Colombianos</i>	36
3.5.1 <i>Figura 9. Cuadro de acciones</i>	42
<i>Figura 10. Participación % en el PIB por sectores</i>	44
<i>Figura 11. Porcentaje de ocupación hotelera por ciudades 2009-2010</i>	45
<i>Figura 12. Porcentajes de participacionen en el mercado de las cajas de compensacion de Cundinamarca</i>	55
<i>Figura 13. Vector de la posición estratégica y evaluación de la acción</i>	76
<i>Figura 14. Distribución de los productos del Ciclo de Alojamiento de Compensar segun el BCG</i>	80

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Asignación y descripción de variables MICMAC</i>	12
Tabla 2. <i>Evaluación de influencia directa de las variables MICMAC</i>	16
Tabla 3. <i>Hipótesis</i>	23
Tabla 4. <i>Selección de los peores escenarios</i>	25
Tabla 5. <i>Selección de los mejores escenarios</i>	27
Tabla 6. <i>Selección de escenarios más probables</i>	29
Tabla 7. <i>Lista de escenarios probables</i>	31
Tabla 8. <i>Matriz de relación de actores</i>	37
Tabla 9. <i>MEFE</i>	43
Tabla 10. <i>MEFI</i>	49
Tabla 11. <i>Matriz de perfil competitivo</i>	53
Tabla 12. <i>Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de porter</i>	56
Tabla 13. <i>FODA</i>	69
Tabla 14. <i>Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción</i>	74
Tabla 15. <i>Matriz BCG</i>	79
Tabla 16. <i>Participación porcentual de las líneas de negocio en los ingresos</i>	81
Tabla 17. <i>Matriz MPEC</i>	87
Tabla 18. <i>Mapa de indicadores</i>	102
Tabla 19. <i>Plan de Acción</i>	111
Tabla 20. <i>Presupuesto plan de acción 2015</i>	116

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

El Sistema de Subsidio Familiar nace en Colombia en 1954 con el propósito de generar una compensación para los trabajadores de menores ingresos y el cual es administrado por las Cajas de Compensación Familiar, quienes cumplen una importante labor en materia de equidad, inclusión social y redistribución del ingreso. El Sistema de Subsidio Familiar es un pacto voluntario entre empresarios y sindicatos para mejorar la calidad de vida de la población trabajadora, constituyéndose como un escenario novedoso de carácter tripartito para la aplicación de políticas sociales.

Las Cajas de Compensación Familiar, presentes en cada uno de los departamentos del país, han evolucionado para prestar diferentes servicios para sus afiliados como son: cuota monetaria, educación, recreación, salud, seguro al desempleo, subsidio a la vivienda, crédito social, turismo social, entre otros; en los últimos años parte de los recursos recibidos, han sido orientados a otros destinos, evidentemente de carácter social, pero no propiamente a sus afiliados, sino, a la comunidad más necesitada del país, a través de fondos, tales como, FONNIÑEZ (Fondo para la atención integral a la niñez), el FOSYGA (Fondo de Solidaridad y garantía), FONEDE (Fondo para el Fomento al Empleo y Protección al Desempleo), donde actualmente cerca de la mitad de los recursos recibidos por el aporte mensual, tiene una destinación diferente al bienestar de los afiliados.

La Caja de Compensación Familiar Compensar nació el 15 de noviembre de 1978 como iniciativa de la Fundación Círculo de Obreros (hoy Fundación Social). Esta Fundación había sido creada en 1911 por un sacerdote jesuita con el objetivo de que los trabajadores ahorraran.

Importante destacar que cuando Compensar nace, otras cajas de compensación llevaban una

trayectoria de más de 20 años. Poco a poco, durante estos 37 años ha venido desarrollando servicios de alta calidad, fomentando la equidad social y siendo referente de transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos recibidos.

1.1 Qué es Compensar?

La Caja de Compensación Familiar Compensar es una entidad de protección social integral, privada y sin ánimo de lucro, con 35 años de experiencia, caracterizada por la filosofía de servicio social y el interés en las necesidades y expectativas de afiliados y usuarios, con el fin de gestionar con eficiencia los recursos públicos y privados que administramos, aportando estratégicamente al bienestar de trabajadores y familias, la productividad empresarial y la construcción de tejido social en beneficio de la población más vulnerable.

1.2 Principios de Compensar

- **Transparencia:** reflejamos honestidad y claridad en nuestras acciones y relaciones basadas en la confianza.
- **Solidaridad:** cumplimos con el criterio de beneficio colectivo, privilegiando la inclusión de los menos favorecidos.
- **Respeto:** atendemos las expectativas razonables de las personas y reconocemos al otro como un igual, independiente de su condición.

1.3 Valores Centrales de Compensar

- **Servicio:** consideramos al cliente empresarial, individual y familiar como centro de nuestros intereses.

- **Productividad:** optimizamos y damos buen uso a los recursos en la generación de servicios.
- **Compromiso:** nos identificamos e involucramos con el logro de nuestros objetivos y retos organizacionales.

1.4 Propósito Superior de Compensar:

Compensar informe GRI (2014): “Nos apasiona ser parte de la transformación de la comunidad, con un servicio innovador y dentro de redes articuladas, para contribuir a la prosperidad colectiva”.

1.5 Modelo de procesos Compensar:

Actualmente Compensar cuenta con un equipo de más de 6.000 colaboradores que trabaja de forma articulada para lograr una operación sostenible, modificando esquemas jerárquicos, con un modelo de procesos conformado por diferentes anillos:

- Alojamiento

Compensar antes de 1999, definió que el turismo social para sus afiliados se realizaría a través de alianzas con prestadores de servicios de turismo. Es a partir de ese año, que entra en funcionamiento el Centro Vacacional El Peñón en Girardot y a través de la fusión con la Caja de Compensación Indufamiliar adquiere Lagosol, centro vacacional en el kilómetro 107 vía Bogotá-Girardot.

El Ciclo de Alojamiento tiene la responsabilidad de prestar el servicio de turismo en sus dos centros vacacionales ubicados en la zona del corredor Fusagasugá – Ibagué.

Lagomar, ubicado en el municipio de Girardot, cuenta con 169 Habitaciones para acomodación múltiple (sencilla, doble, triple y cuádruple) con capacidad de hasta 680 personas, todas las habitaciones cuentan con aire acondicionado, su Alimentación tipo buffet: Desayuno, Almuerzo y Cena, snack y bebidas no alcohólicas ilimitadas, cuenta con piscinas para Adultos, Niños y Bebés, Lago para actividades náuticas, Isla con senderos ecológicos, tarabita, jacuzzis, sala de spinning, Golfito, Playa artificial, canchas de tenis, futbol, voleibol y salón de juegos, así como recreación dirigida. Adicionalmente cuenta con un Centro de Convenciones con capacidad para 810 personas, con 3 niveles y 6 salones modulares, tecnología de punta para la realización de eventos y actividades empresariales.

Lagosol, se encuentra en el Municipio de Nilo Cundinamarca, cuenta con 142 habitaciones para acomodación múltiple (sencilla, doble, triple y cuádruple) con capacidad de hasta 600 personas, sistema de climatización por evaporización que brinda un ambiente fresco y confortable, su alimentación tipo menú: Desayuno, Almuerzo y Cena, dentro de sus servicios se encuentran piscina para Adultos, Niños y Bebés, chorros de agua para niños, jacuzzi, lago privado con bicicletas acuáticas, canchas de tenis, futbol, baloncesto y salón de juegos y

permanente recreación dirigida. Centro de reuniones empresariales con capacidad de 600 personas en 5 salones modulares, con tecnología de punta para la realización de eventos y actividades empresariales.

Además en este mismo sitio se encuentra el Parque de Pasadías, que es un complejo de piscinas para la realización de actividades empresariales y familiares con capacidad para 2,500 personas.

El ciclo de Alojamiento presenta la siguiente propuesta de valor: **“Ofrecemos una experiencia encantadora e inolvidable, contribuyendo con el bienestar de los clientes que hacen uso de nuestra oferta hotelera”**. El presente trabajo integrador buscará apoyar al Ciclo de Alojamiento de Compensar a definir su Planeación Estratégica 2015- 2018, con base en lo desarrollado durante la Especialización en Gerencia Estratégica.

CAPITULO 2. PROSPECTIVA ESTRATEGICA

2.1 Análisis Estructural MIC MAC

2.1.1 Designación de variables.

A continuación se relacionan las variables que escogidas para el desarrollo del análisis estructural

Tabla 1 *Asignación y descripción de variables MICMAC*

N	Long label	Short label	Descripción	Theme
1	POSICIONAMIENTO DE MARCA	POSICIONAM	reconocimiento de los centros vacacionales a nivel nacional INDICADOR: incremento de % de ocupación/ porcentaje de ocupación nacional	MERCADEO
2	CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	c cliente	conocer gustos y expectativas de los diferentes segmentos de clientes que se hace uso de los diferentes servicios del hotel INDICADOR: # de clientes con ficha creada/ # total de clientes	MERCADEO
3	SEGMENTACION DE CLIENTES	SEGMENTAC	Segmentar los clientes de acuerdo a los servicios prestados en cada centro vacacional INDICADOR: % de uso por categorías por hotel / categorías esperadas	MERCADEO
4	FIDELIZACION SEGMENTO OBJETIVO	FIDELIZACI	Satisfacción y recompra de los servicios en cada uno de los centros vacaciones INDICADOR: # de clientes repetitivos en un periodo de 6 meses/ # de clientes totales en un periodo de 6 meses	MERCADEO

5	OPTIMIZACION DE PRECIOS Y TARIFAS	PRECIOS	Garantizar precios y tarifas competitivas y diferenciadas INDICADOR: Tarifa promedio hoteles compensar/Tarifa promedios hoteles otras cajas de compensación.	COMERCIAL
6	RESTAURANTES	ALIMENTOS	Validar la importancia del servicio de alimentación incluida en la tarifa INDICADOR: Calificación de servicio de alimentación en la encuesta de satisfacción trimestral/Calificación del servicio de alimentación en la encuesta de satisfacción del trimestre año anterior	ALIMENTOS
7	ALIANZAS ESTRATEGICAS	ALIANZAS	Hoteles no propios al servicio de los afiliados. # De noches vendidas/# de noches presupuestadas.	COMERCIAL
8	FORTALECIMIENT O DE EQUIPO COMERCIAL	EQUI COMER	Efectividad de la venta del equipo comercial del segmento corporativo INDICADOR: # Empresas compradoras/# Empresas visitadas	COMERCIAL
9	FORTALECIMIENT O CALL CENTER	CALLCENTE R	Mejoramiento del volumen de venta desde el canal telefónico INDICADOR: % de ventas por canal telefónico/ventas totales	COMERCIAL
10	VENTA CRUZADA	VENTA CRU	Aprovechamiento de los clientes que hacen uso de la caja de compensación INDICADOR: # de clientes contactados en otros servicios que hacen uso de la oferta hotelera/ # total de clientes	MERCADEO

1	CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGA	Medición satisfacción de los colaboradores dentro de la compañía. INDICADOR: Calificación año actual en great pleace to work/Calificación año anterior del great pleace to work	GESTION HUMANA
1 2	NUEVOS CANALES DE VENTA	PAGINA WEB	Reservas realizadas por página web INIDICADOR: #Reservas por medio electrónico/# Reservas totales	COMERCIAL
1 3	GESTION DE COSTOS	GCOSTOS	Reducción y control de costos INDICADOR: % de costos / ingresos	OPERATIVA
1 4	GESTION DE COMPRAS	COMPRAS	Optimización por compra de productos sustitutos INDICADOR: \$ Producto sustituto/ \$Producto Actual	COMPRAS
1 5	EXPANSION GEOGRAFICA	EXPAN GEOG	Ofrecer a los afiliados mayores destinos turísticos. INDICADOR: #Destinos ofrecidos / #Destinos ofrecidos año anterior	GERENCIA
1 6	SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	SOSTENIBIL	Alcanzar el punto de equilibrio en el ciclo de alojamiento: INDICADOR: ingresos totales/Egresos Totales	COMPRAS
1 7	SATISFACCION CLIENTE	SATISFA CL	Conocer grado de satisfacción de cliente de la experiencia vivida en los hoteles. INDICADOR: Calificación encuesta trimestral /Calificación encuesta trimestral año anterior	MANTENIMIENTO
1 8	CAPACITACIÓN	CAPACITACI	Asegurar la capacitación de los colaboradores en los plazos establecidos INDICADOR: # de Capacitaciones realizadas en el	GESTION HUMANA

año/# de Capacitaciones Programadas en el año				
1 9	TERCERIZACION DE SERVICIOS ADICIONALES	TERCERIZAC	Dejar en manos expertos los servicios adicionales INDICADOR: # servicios tercerizados / #total de servicios adicionales	OPERATIVA
2 0	GASTO PERSONAL	GASTO PERS	Número de cargos optimo según la estacionalidad del negocio INDICADOR: valor de gasto de personal / ingresos totales	OPERATIVA

Nota: Tomado del aplicativo MicMac

Tabla 2. Evaluación de influencia directa de las variables MICMAC

	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20:
2.1.2Matriz de Influencia directa	POSICION	cliente	SEGMENTO	FIDELIZACION	PRECIOS	ALIMENTOS	ALIANZA	EQUIPAMIENTO	CALIDAD	VENTA	CLIMA	PAGOS	GC	CO	EXPAN	SOS	SATI	CAP	TERC	GAS
	NAM	nte	TAC	ACI	OS	TOS	ZAS	ER	R	CRU	A	WEB	OS	AS	G	BIL	CL	ACI	AC	PERS
1:																				
POSICION																				
NAM	0	0	3	0	3	2	3	3	2	3	0	2	0	0	2	3	0	0	0	1
2: c																				
cliente	3	0	3	3	0	2	2	3	0	2	0	0	0	0	3	0	3	2	0	0
3:																				
SEGMENTO																				
TAC	3	3	0	2	3	0	2	2	2	2	0	2	1	1	3	0	1	0	0	0
4:																				
FIDELIZACION																				
CI	3	3	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	2	3	0	0	0
5:																				
PRECIOS	3	1	2	2	0	2	0	0	0	1	0	0	1	1	0	3	2	0	1	0
6:																				
ALIMENTOS																				
OS	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	3	0	0	0
7:																				
ALIANZA	3	2	2	2	0	0	0	3	3	2	0	2	0	0	3	2	3	0	0	0

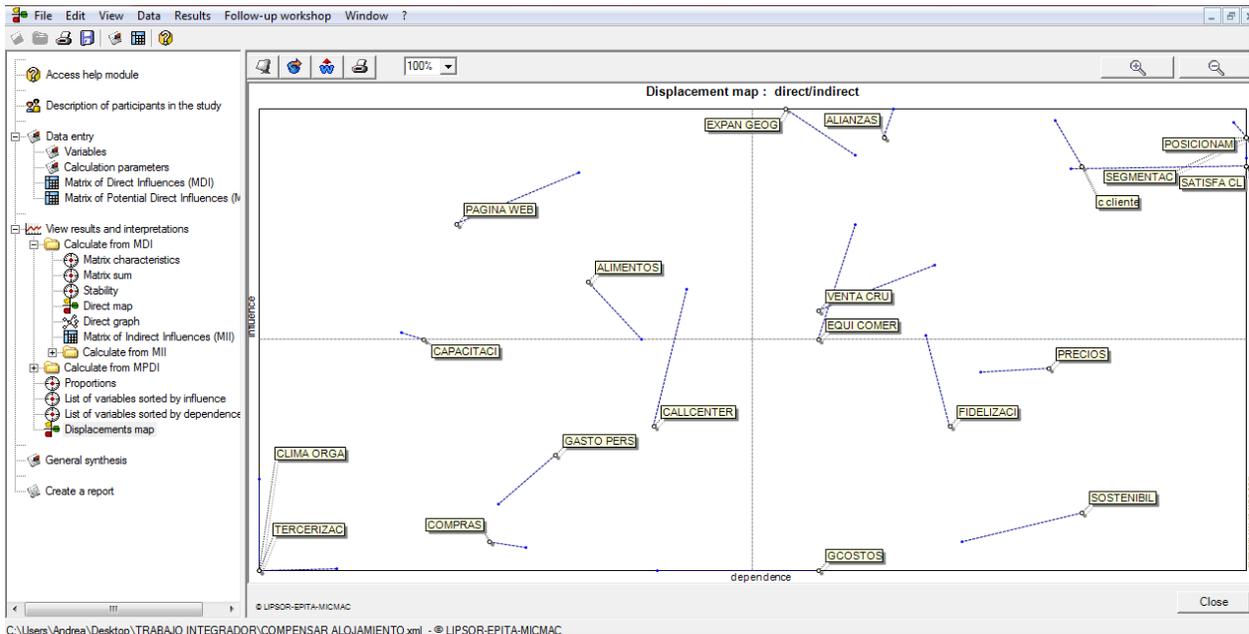
S																				
8 : EQUI																				
COMER	2	2	3	1	0	0	3	0	0	3	0	1	0	0	3	0	2	0	0	0
9 :																				
CALLCE																				
NTER	2	2	3	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	3	0	2	0	0	0
10 :																				
VENTA																				
CRU	3	3	2	2	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	2	3	0	1	0
11 :																				
CLIMA																				
ORGA	2	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0
12 :																				
PAGINA																				
WEB	2	2	3	1	1	0	3	0	2	3	0	0	2	0	3	0	2	0	0	0
13 :																				
GCOSTO																				
S	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0
14 :																				
COMPRA																				
S	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	1	0	0	0
15 :																				
EXPAN																				
GEOG	3	3	3	2	2	0	3	0	0	1	0	0	2	0	0	3	3	0	0	3
16 :																				
SOSTENI	0	0	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	3

BIL																				
17 :																				
SATISFA																				
CL	3	3	3	3	2	2	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0
18 :																				
CAPACIT																				
ACI	0	3	2	2	0	0	0	2	2	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	3
19 :																				
TERCERI																				
ZAC	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	3
20 :																				
GASTO																				
PERS	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	1	0	3	0	0	3	0	2	1	0

Nota: Tabla extraída del aplicativo MIC MAC

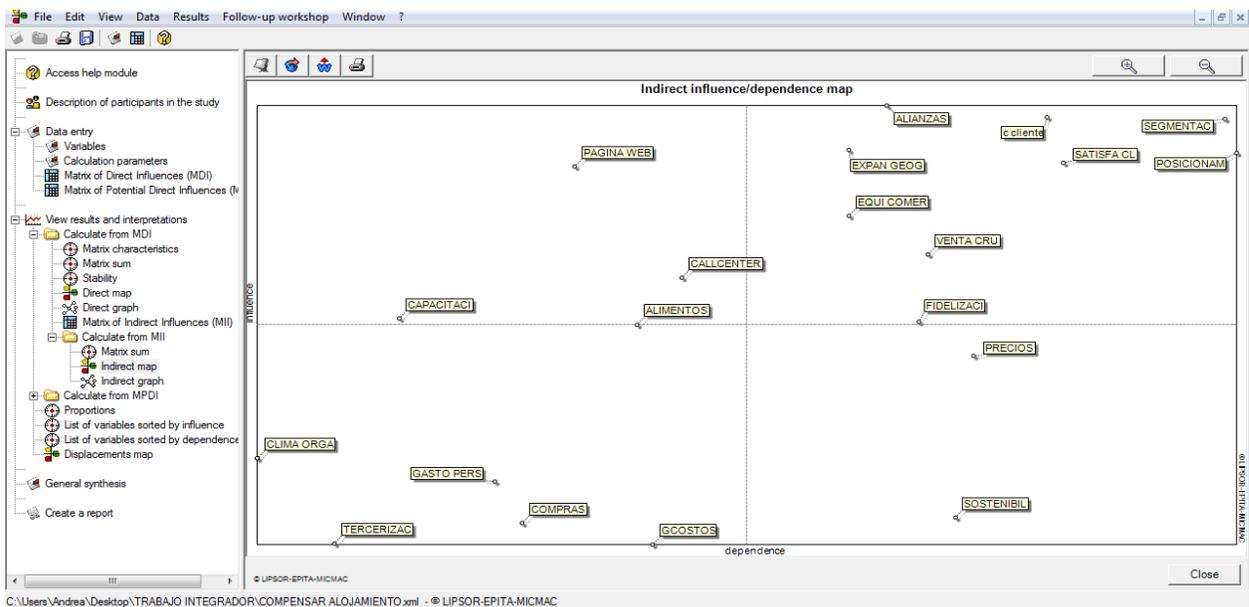
2.1.3 Mapas de dispersión.

Figura 3. Mapa de desplazamiento directo/indirecto. Extraído del aplicativo MIC MAC



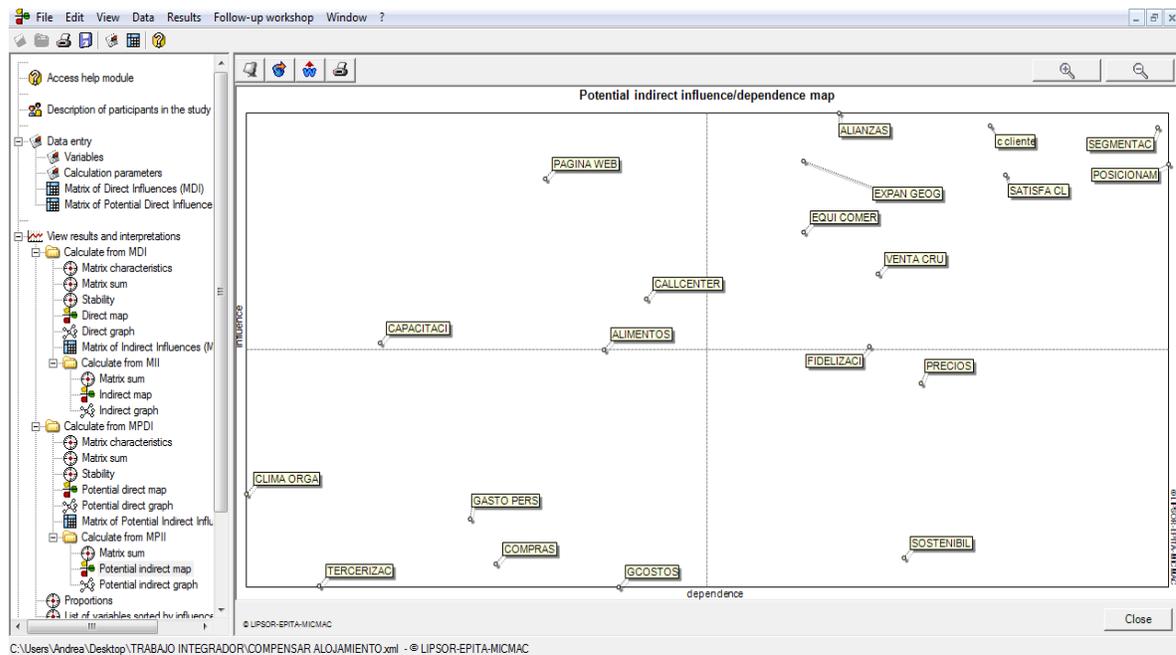
Nota: Tomado del aplicativo MicMac

Figura 4. Mapa de influencia directa. Extraída del aplicativo MIC MAC



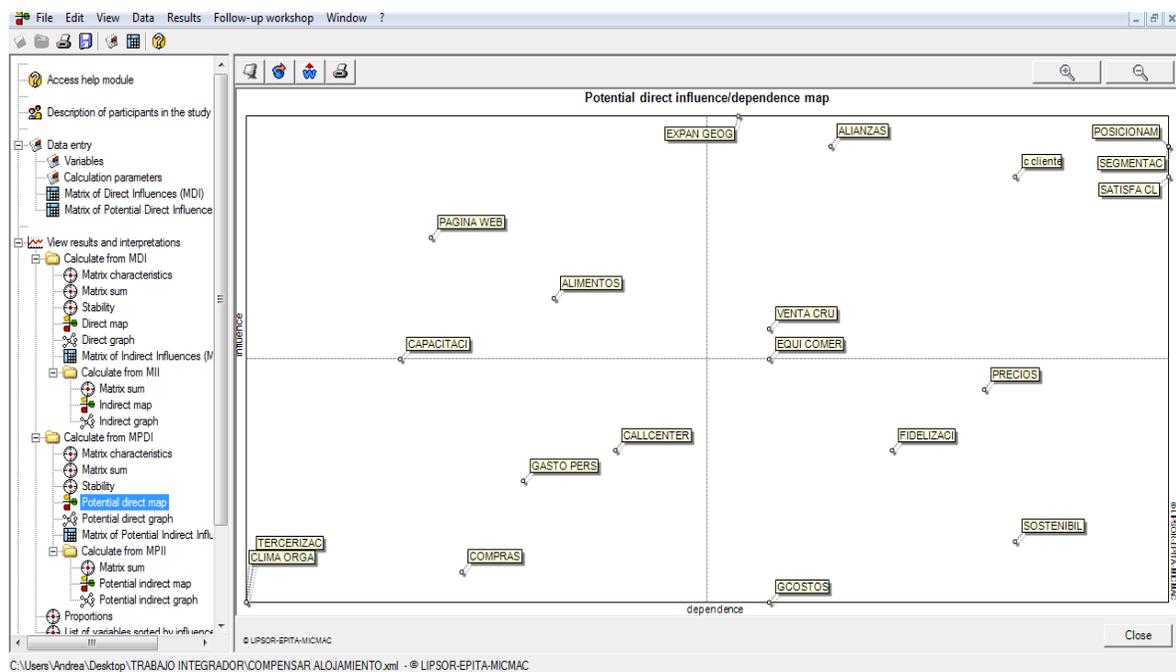
Nota: Tomado del aplicativo MicMac

Figura 5. Mapa de influencia indirecta potencial. Extraída del aplicativo MIC MAC



Nota: Tomado del aplicativo MicMac

Figura 6. Mapa de influencia directa potencial. Extraída del aplicativo MIC MAC



Nota: Tomado del aplicativo MicMac

VARIABLES CLAVES DE INFLUENCIA DIRECTA:

1. Posicionamiento de marca
2. Satisfacción de cliente
3. Conocimiento del Cliente
4. Segmentación
5. Venta cruzada

VARIABLES CLAVES DE INFLUENCIA INDIRECTA

1. Segmentación
2. Posicionamiento de Marca
3. Satisfacción del cliente
4. Conocimiento del cliente
5. Venta cruzada

VARIABLES CLAVES DE INFLUENCIA DIRECTA POTENCIAL

1. Segmentación
2. Conocimiento del Cliente
3. Posicionamiento de marca
4. Satisfacción del Cliente
5. Venta cruzada

VARIABLES CLAVES DE INFLUENCIA INDIRECTA POTENCIAL

1. Conocimiento del Cliente
2. Venta cruzada
3. Segmentación
4. Satisfacción del cliente
5. Posicionamiento de Marca

2.1.4 Propuesta de intervención estratégica competitiva**Objetivo:**

Elaborar el plan de negocio del ciclo de alojamiento que permita prospectar el posicionamiento de la marca por medio de una estrategia de conocimiento y satisfacción del cliente durante el año 2016.

Estrategias:

1. Desarrollar un CRM para conocimiento de los clientes en los segmentos individual y corporativo.
2. Asegurar que la experiencia del cliente sea percibida por este como excepcional.
3. Enfocar la comunicación al posicionamiento de marca.

Acciones:

1. Invitar a diferentes proveedores de software CRM a presentar sus propuestas y servicios y contratar a uno de ellos a Enero 2016.
2. Alimentar el Software con información relevante de los clientes corporativos y familiares.
3. Con la anterior información, desarrollar planes orientados a personalizar el servicio.
4. Poner a disposición de los clientes, terminales en línea para recibir opiniones y sugerencias y ser atendidas de forma inmediata.
5. Desarrollar planes de acción con base en los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción trimestral.
6. En conjunto con los procesos de mercadeo y comunicaciones, desarrollar el plan de comunicación orientado al posicionamiento de la marca.

Control de gestión:

1. # de clientes que realizaron recompra en el último año / # total de clientes.
2. # de clientes que nos calificaron con el mayor puntaje/ # de encuestas.
3. # de Solicitudes resueltas en el día/# de solicitudes recibidas en el día.
4. # Clientes corporativos nuevos/ # Total de clientes corporativos.
5. Total ingreso recibidos por campaña de comunicación/ Inversión Campaña.

2.2 Análisis morphol

2.2.1 Hipótesis

Tabla 3. *Hipótesis*

Variable	Hypothesis 1	Hypothesis 2	Hypothesis 3	Hypothesis 4	Hypothesis 5
Domain					
1 - Satisfacción al cliente	El conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes nos permite brindar un mejor servicio.	Brindar una experiencia de servicio excepcional asegura una recompra del servicio.	La evaluación y seguimiento continuo del servicio recibido por el cliente permite tomar acciones correctivas a corto plazo.	La satisfacción del cliente es un proceso continuo en el que deben participar todos los niveles de la organización.	Los inconvenientes presentados a los clientes durante su estadía, y que son solucionados durante la misma genera un grado mayor de satisfacción.
Mercadeo					
2 - Posicionamiento de marca	Los servicios ofrecidos en los centros vacacionales presentan el mismo estándar que los hoteles comerciales categorizados del país lo cual facilita su posicionamiento.	Con la implementación del plan de posicionamiento de marca mediante redes sociales, medios de comunicación ATL y BTL, se llegara a diferentes segmentos de clientes dando a efectivamente los servicios.	El posicionamiento de marca permite llegar a más segmentos de la población.	Una buena posición de marca nos permite asegurar un flujo continuo de huéspedes en el hotel.	Una buena posición de marca influye de manera positiva en los procesos de negociación de alianzas estratégicas.

<p>3 - Conocimiento del cliente</p>	<p>Conocer los gustos y preferencias de los huéspedes nos permite anticiparnos a sus necesidades en la próxima visita.</p>	<p>En los procesos de innovación y desarrollo permite conocer los gustos y preferencias de los huéspedes desarrollar productos enfocados a sus necesidades.</p>	<p>El conocer la periodicidad de las visitas de los huéspedes permite desarrollar planes que aumenten las ventas y a su vez generen una fidelización del cliente.</p>	<p>La implementación de un software CRM, permite ofrecer un servicio personalizado a cada cliente.</p>	<p>El conocimiento del cliente facilita el proceso de segmentación del mercado y a su vez la implementación de los planes de comunicación.</p>
<p>4 - Segmentación</p>	<p>Una correcta segmentación nos permite planificar a futuro nuestros servicios de forma eficaz.</p>	<p>La segmentación del mercado potencializa la ejecución de los planes de comunicación y mercadeo.</p>	<p>Conocer los diferentes segmentos del mercado nos proporciona información sobre las oportunidades de crecimiento.</p>	<p>La segmentación en el mercado nos permite de acuerdo a datos históricos planificar una proyección de ingresos con relativa seguridad.</p>	<p>La posibilidad de subsidiar por categorías nos genera mayor ocupación que un hotel convencional.</p>
<p>Operativo</p>					

Nota: extraído del aplicativo MORPHOL

2.2.2 Selección de escenarios

Tabla 4. Selección de los peores escenarios

Domain	Variable	Hypothesis 1	Hypothesis 2	Hypothesis 3	Hypothesis 4	Hypothesis 5
Mercadeo	1 - Satisfacción al cliente	El conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes nos permite brindar un mejor servicio.	Brindar una experiencia de servicio excepcional asegura una recompra del servicio.	La evaluación y seguimiento continuo del servicio recibido por el cliente permite tomar acciones correctivas a corto plazo.	La satisfacción del cliente es un proceso continuo en el que deben participar todos los niveles de la organización.	Los inconvenientes presentados a los clientes durante su estadía, y que son solucionados durante la misma genera un grado mayor de satisfacción.
	2 - Posicionamiento de marca	Los servicios ofrecidos en los centros vacacionales presentan el mismo estándar que los hoteles comerciales categorizados del país lo cual facilita su posicionamiento.	Compensar los servicios ofrecidos en los centros vacacionales mediante redes sociales, medios de comunicación ATL y BTL, se llegara a diferentes segmentos de clientes dando a conocer efectivamente los servicios.	El posicionamiento de marca permite llegar a más segmentos de la población.	Una buena posición de marca nos permite asegurar un flujo continuo de huéspedes en el hotel.	Una buena posición de marca influye de manera positiva en los procesos de negociación de alianzas estratégicas.
Comercial	3 - Conocimiento del cliente	Conocer los gustos y preferencias de los huéspedes nos permite	En los procesos de innovación y desarrollo conocer los gustos y	El conocer la periodicidad de las visitas de los huéspedes	La implementación de un software CRM, permite ofrecer un proceso	El conocimiento del cliente facilita el proceso de

	anticiparnos a sus necesidades en la próxima visita.	preferencias de los huéspedes desarrollar productos enfocados a sus necesidades.	de los huéspedes permite desarrollar productos enfocados a sus necesidades.	permite desarrollar planes que aumenten las ventas y generen una fidelización del cliente.	servicio personalizado a cada cliente.	segmentación del mercado y a su vez la implementación de los planes de comunicación.
Operativo	Una correcta segmentación nos permite planificar a futuro nuestros servicios de forma eficaz.	La segmentación del mercado potencializa la ejecución de los planes de comunicación y mercadeo.	Conocer los diferentes segmentos del mercado nos proporciona información sobre las oportunidades de crecimiento.	La segmentación en el mercado nos permite de acuerdo a datos históricos planificar una proyección de ingresos con relativa seguridad.	La posibilidad de subsidiar por categorías nos genera mayor ocupación que un hotel convencional.	

Nota: Extraído del aplicativo MORFHOL

Tabla 5. Selección de los mejores escenarios

Domain	Variable	Hypothesis 1	Hypothesis 2	Hypothesis 3	Hypothesis 4	Hypothesis 5
Mercadeo	1 - Satisfacción al cliente	El conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes nos permite brindar un mejor servicio.	Brindar una experiencia de servicio excepcional asegura una recompra del servicio.	La evaluación y seguimiento continuo del servicio recibido por el cliente permite tomar acciones correctivas a corto plazo.	La satisfacción del cliente es un proceso continuo en el que deben participar todos los niveles de la organización.	Los inconvenientes presentados a los clientes durante su estadía, y que son solucionados durante la misma genera un grado mayor de satisfacción.
	2 - Posicionamiento de marca	Los servicios ofrecidos en los centros vacacionales presentan el mismo estándar que los hoteles comerciales categorizados del país lo cual facilita su posicionamiento.	Con la implementación del plan de posicionamiento de marca mediante redes sociales, medios de comunicación ATL y BTL, se llegara a diferentes segmentos de clientes dando a conocer efectivamente los servicios.	El posicionamiento de marca permite llegar a más segmentos de la población.	Una buena posición de marca nos permite asegurar un flujo continuo de huéspedes en el hotel.	Una buena posición de marca influye de manera positiva en los procesos de negociación de alianzas estratégicas.

<p>3 - Conocimiento del cliente</p>	<p>Conocer los gustos y preferencias de los huéspedes nos permite anticiparnos a sus necesidades en la próxima visita.</p>	<p>En los procesos de innovación y desarrollo nos permite conocer los gustos y preferencias de los huéspedes desarrollar productos enfocados a sus necesidades.</p>	<p>El conocer la periodicidad de las visitas de los huéspedes permite desarrollar planes que aumenten las ventas y a su vez generen una fidelización del cliente.</p>	<p>La implementación de un software CRM, permite ofrecer un servicio personalizado a cada cliente.</p>	<p>El conocimiento del cliente facilita el proceso de segmentación del mercado y a su vez la implementación de los planes de comunicación.</p>
<p>Comercial</p>					
<p>4 - Segmentación</p>	<p>Una correcta segmentación nos permite planificar a futuro nuestros servicios de forma eficaz.</p>	<p>La segmentación del mercado potencializa la ejecución de los planes de comunicación y mercadeo.</p>	<p>Conocer los diferentes segmentos del mercado nos proporciona información sobre las oportunidades de crecimiento.</p>	<p>La segmentación en el mercado nos permite de acuerdo a datos históricos planificar una proyección de ingresos con relativa seguridad.</p>	<p>La posibilidad de subsidiar por categorías nos genera mayor ocupación que un hotel convencional.</p>
<p>Operativo</p>					

Nota: Tabla extraída del aplicativo MORPHOL.

Tabla 6. Selección de escenarios más probables

Domain	Variable	Hypothesis 1	Hypothesis 2	Hypothesis 3	Hypothesis 4	Hypothesis 5
Mercadeo	1 - Satisfacción al cliente	El conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes nos permite brindar un mejor servicio.	Brindar una experiencia de servicio excepcional asegura una recompra del servicio.	La evaluación y seguimiento continuo del servicio recibido por el cliente permite tomar acciones correctivas a corto plazo.	La satisfacción del cliente es un proceso continuo en el que deben participar todos los niveles de la organización.	Los inconvenientes presentados a los clientes durante su estadía, y que son solucionados durante la misma genera un grado mayor de satisfacción.
	2 - Posicionamiento de marca	Los servicios ofrecidos en los centros vacacionales presentan el mismo estándar que los hoteles comerciales categorizados del país lo cual facilita su posicionamiento.	Con la implementación del plan de posicionamiento de marca mediante redes sociales, medios de comunicación ATL y BTL, se llegara a diferentes segmentos de clientes dando a conocer efectivamente los servicios.	El posicionamiento de marca permite llegar a más segmentos de la población.	Una buena posición de marca nos permite asegurar un flujo continuo de huéspedes en el hotel.	Una buena posición de marca influye de manera positiva en los procesos de negociación de alianzas estratégicas.
Comercial	3 - Conocimiento del cliente	Conocer los gustos y preferencias de los huéspedes nos permite anticiparnos a sus necesidades en la	En los procesos de innovación y desarrollo conocer los gustos y preferencias de los huéspedes permite	El conocer la periodicidad de las visitas de los huéspedes permite desarrollar planes que aumenten	La implementación de un software CRM, permite ofrecer un servicio personalizado a cada cliente.	El conocimiento del cliente facilita el proceso de segmentación del mercado y a su vez la

	próxima visita.	desarrollar productos enfocados a sus necesidades.	las ventas y a su vez generen una fidelización del cliente.		implementación de los planes de comunicación.
Operativo	Una correcta segmentación nos permite planificar a futuro nuestros servicios de forma eficaz.	La segmentación del mercado potencializa la ejecución de los planes de comunicación y mercadeo.	Conocer los diferentes segmentos del mercado nos proporciona información sobre las oportunidades de crecimiento.	La segmentación en el mercado nos permite de acuerdo a datos históricos planificar una proyección de ingresos con relativa seguridad.	La posibilidad de subsidiar por categorías nos genera mayor ocupación que un hotel convencional.

Nota: Tabla extraída del aplicativo MORPHOL.

2.2.3 Lista de escenarios

Tabla 7. Lista de escenarios probables

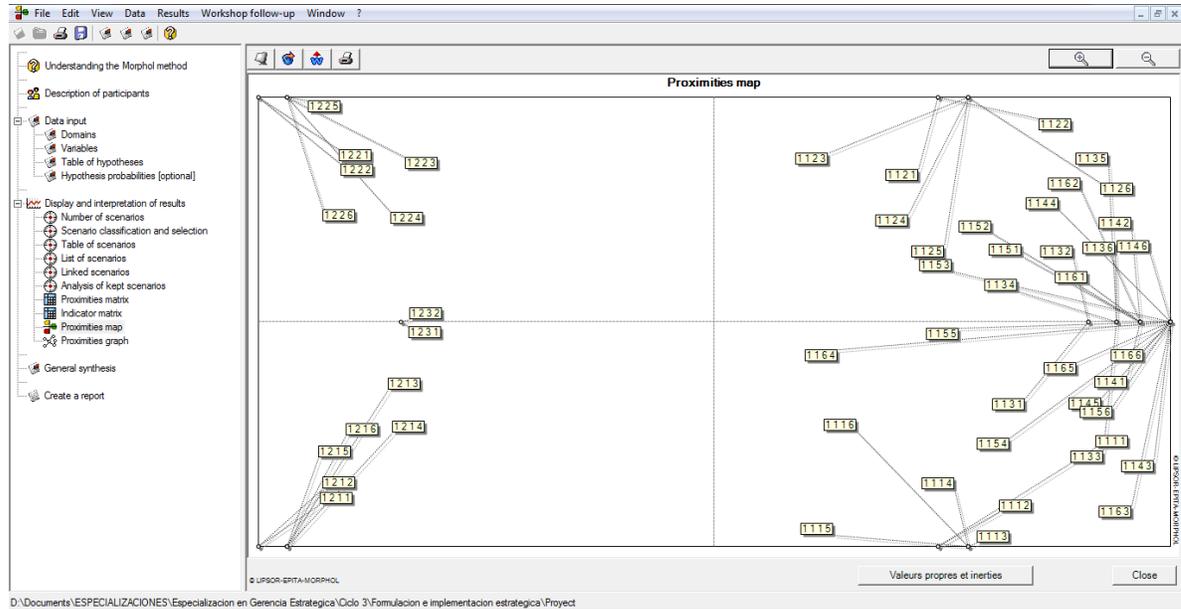
	CT	CM	CX
1: 1 1 1 1	103	11	0
2: 1 1 1 2	103	11	0
3: 1 1 1 3	102	11	0
4: 1 1 1 4	102	11	0
5: 1 1 1 5	102	11	0
6: 1 1 1 6	102	11	0
7: 1 1 2 1	103	11	0
8: 1 1 2 2	103	11	0
9: 1 1 2 3	102	11	0
10: 1 1 2 4	102	11	0
11: 1 1 2 5	102	11	0
12: 1 1 2 6	102	11	0
13: 1 1 3 1	99	11	0
14: 1 1 3 2	99	11	0
15: 1 1 3 3	98	10	0
16: 1 1 3 4	98	10	0
17: 1 1 3 5	98	10	0
18: 1 1 3 6	98	10	0
19: 1 1 4 1	97	10	0
20: 1 1 4 2	97	10	0
21: 1 1 4 3	96	10	0
22: 1 1 4 4	96	10	0
23: 1 1 4 5	96	10	0
24: 1 1 4 6	96	10	0
25: 1 1 5 1	97	10	0

26: 1 1 5 2	97	10	0
27: 1 1 5 3	96	10	0
28: 1 1 5 4	96	10	0
29: 1 1 5 5	96	10	0
30: 1 1 5 6	96	10	0
31: 1 1 6 1	97	10	0
32: 1 1 6 2	97	10	0
33: 1 1 6 3	96	10	0
34: 1 1 6 4	96	10	0
35: 1 1 6 5	96	10	0
36: 1 1 6 6	96	10	0
37: 1 2 1 1	81	8	0
38: 1 2 1 2	81	8	0
39: 1 2 1 3	80	7	0
40: 1 2 1 4	80	7	0
41: 1 2 1 5	80	7	0
42: 1 2 1 6	80	7	0
43: 1 2 2 1	81	8	0
44: 1 2 2 2	81	8	0
45: 1 2 2 3	80	7	0
46: 1 2 2 4	80	7	0
47: 1 2 2 5	80	7	0
48: 1 2 2 6	80	7	0
49: 1 2 3 1	77	4	0
50: 1 2 3 2	77	4	0

Nota: Tabla extraída del aplicativo MORPHOL

2.2.4 matriz de proximidades

Figura 7. Mapa de proximidades.



Nota: Extraída del aplicativo MORPHOL.

2.2.5 Síntesis general

Entrada de Datos.

2.2.5.1. Lista de Dominios.

- Mercadeo (Mercadeo)
- Comercial (Comercial)
- Operativo (Operativo)
- Operativo (Operativo)

2.2.5.2 Listado de variables

- Satisfacción del cliente (satisfac)
- Conocimiento del cliente (C cliente)
- Posicionamiento de marca (posicionamiento)

- Segmentación (Segmentación)

2.2.5.3 Descripción de hipótesis

Satisfacción del cliente

- El conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes nos permite brindar un mejor servicio.
- Brindar una experiencia de servicio excepcional asegura una recompra del servicio.
- La evaluación y seguimiento continuo del servicio recibido por el cliente permite tomar acciones correctivas a corto plazo.
- La satisfacción del cliente es proceso continuo en el que deben participar todos los niveles de la organización.
- Los inconvenientes presentados a los clientes durante su estadía, y que son solucionados durante la misma genera un grado mayor de satisfacción.

Conocimiento del cliente (C cliente)

- Conocer los gustos y preferencias de los huéspedes nos permite anticiparnos a sus necesidades en la próxima visita.
- En los procesos de innovación y desarrollo conocer los gustos y preferencias de los huéspedes permite desarrollar productos enfocados a sus necesidades.
- El conocer la periodicidad de las visitas de los huéspedes permite desarrollar planes que aumenten las ventas y a su vez genere una fidelización del cliente.

- La implementación de un software CRM permite ofrecer un servicio personalizado a cada cliente.
- El conocimiento del cliente facilita el proceso de segmentación del mercado y a su vez la implementación de los planes de comunicación.

Posicionamiento de marca (posicionamiento)

- Los servicios ofrecidos en los centros vacacionales Compensar presentan el mismo estándar que los hoteles comerciales categorizados del país lo cual facilitan su posicionamiento.
- Con la implementación del plan de posicionamiento de marca mediante redes sociales, medios de comunicación ATL y BTL, se llegará a diferentes segmentos de clientes dando a conocer efectivamente los servicios.
- El posicionamiento de marca permite llegar a más segmentos de la población.
- Una buena posición de marca permite asegurar un flujo continuo de huéspedes en el hotel.
- Una buena posición de marca influye de manera positiva en los procesos de negociación de alianzas estratégicas.

Segmentación

- Una correcta segmentación permite planificar a futuro nuestros servicios de forma eficaz.
- La segmentación del mercado potencializa la ejecución de los planes de comunicación y mercadeo.

- Conocer los diferentes segmentos del mercado proporciona información sobre las oportunidades de crecimiento.
- La segmentación en el mercado permite de acuerdo a datos históricos planificar una proyección de ingresos con relativa seguridad.
- La posibilidad de subsidiar por categorías genera mayor ocupación que un hotel convencional.

2.2.6 Conclusión

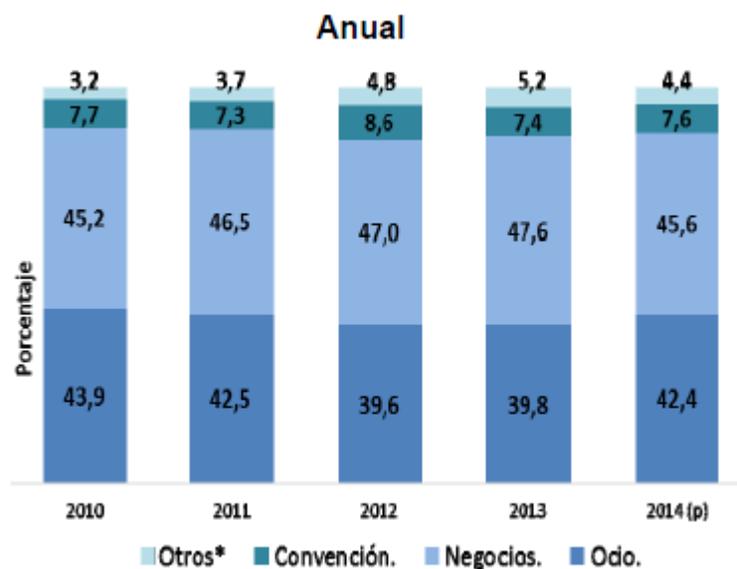
Colombia posee un alto potencial en destinos turísticos, lo que representa una oportunidad para generar desarrollo económico en muchas regiones, sin embargo esto también genera nuevos y grandes retos a nivel de prestación de servicio, y es aquí en donde se centran los esfuerzos de esta estrategia.

Antioquia, Tolima y Cundinamarca son los departamentos que para enero de este año presentaron un mayor flujo de vehículos vinculado al turismo interno (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015) estas zonas se caracterizan por su cercanía con la capital y ofrecer servicios que se ajustan a los diferentes segmentos de la población; a continuación se muestra las motivos de viaje del turismo interno, es decir de los colombianos que viajaron dentro del mismo país. Figura 8.

Según la última versión de la MMH publicada por el DANE, en enero de 2015, los principales motivos de viaje para los viajeros residentes en Colombia alojados en hoteles fueron: Ocio (56,4%), le siguen en importancia negocios (34,2%) y convenciones (5,0%), otros motivos participan marginalmente con 4,4%. Para el año 2014, los principales motivos de viaje para los viajeros residentes en Colombia alojados en hoteles fueron: negocios

(45,6%), le siguen en importancia Ocio (42,4%) y convenciones (7,6%), otros motivos participa marginalmente con 4,4%.(Informe de turismo, 2015, p53)

Figura 8. Motivos de viaje de los viajeros Colombianos



Nota: Tomado del informe de turismo enero 2015.

El ocio y los negocios son los mayores segmentos que mueven a los turistas residentes; ofrecer un servicio excepcional en ambos casos es tarea clave para el crecimiento tanto en ventas como en reconocimiento e identidad de marca. En ambos casos es indispensable conocer las necesidades específicas de cada uno, no es lo mismo dirigir el servicio a un cliente corporativo, que a un cliente familiar; pero se debe trabajar en la fidelización de cada uno.

El conocimiento de los gustos, preferencias y necesidades de los clientes permite brindar un mejor servicio, adelantándose a sus requerimientos, de esta manera el servicio se percibe de alto nivel teniendo los mismos estándares que un hotel comercial, dejando atrás

la equivocada percepción que tienen los usuarios de los servicios que prestan las cajas de compensación, especialmente Compensar.

Por esto, el enfoque es un servicio orientado al cliente, personalizado, con un trabajo muy fuerte en posicionamiento de marca como hotel para el aprovechamiento de las instalaciones del centro de convenciones para el sector corporativo.

2.3 Análisis MACTOR

Tabla 8. *Matriz de relación de actores*

OBJETIVOS	OFERTAR Y VENDER INSUMOS BAJO LAS MEJORES CONDICIONES	SELECCIONAR Y COMPRAR LA MEJOR OFERTA DEL MERCADO	TENER UNA REPRESENTACION FUERTE ANTE LA INCERTIDUMBRE JURIDICA	DIVERSIFICAR, INTEGRAR	PROMOCIONAR, ESTIMULAR LA FORMALIZACION LABORAL	HACER CUMPLIR INTEGRALMENTE EL OBJETIVO DE LAS CAJAS DE COMPENSACION
ACTORES						
PROVEEDORES	3	-2	2	2	2	1
CLIENTES	1	3	1	1	2	1
SECTOR	3	2	3	4	3	3
COMPETIDORES	2	-1	3	4	3	3
GOBIERNO	0	0	3	0	3	3
SUPERINTENDENCIA DE SUBSIDIO FAMILIAR	0	2	3	0	3	3

Nota: Elaboración propia

2.3.1 Conclusión

Debido a la incertidumbre jurídica habitual en Colombia, donde es frecuente el cambio de las condiciones normativas y donde intereses particulares priman sobre el bien general, han puesto en alerta a las cajas de compensación para garantizar su subsistencia, adicionando además que funciones propias del gobierno han sido trasladadas a las cajas de compensación como fondos para la salud, (Fosyga) fondos para los niños (foniñez), comedores comunitarios, jornadas escolares complementarias y otras series de obligaciones que no son cumplidas por el estado, y que a través de las cajas de compensación se garantizan con suficiente transparencia y excelentes estándares de calidad, sin embargo, es importante anotar que estas no tienen que ver con el objeto de ser de las cajas "mejorar la calidad de vida de los afiliados". Esto hace que nazca la necesidad de generar una alianza del sector, para sentar una posición única como gremio con el fin de mantener un constante diálogo con el gobierno y garantizar que se conozca la importancia de las cajas de compensación en el sistema general de seguridad social en Colombia. No es el momento para que las cajas de compensación trabajen separadamente y en franca competencia puesto que se envía un mensaje no apropiado a la sociedad.

En el caso del interés, es decir, en el ciclo de alojamiento, el cual en este momento tiene la posibilidad de subsidiar a sus afiliados se vería altamente perjudicado si esa normatividad mencionada anteriormente se modifica, eliminando ese subsidio; el hecho de perder el subsidio obligaría a competir abiertamente con el sector hotelero y obligaría a un nuevo plan de posicionamiento de segmentación y enfoque general del negocio.

CAPITULO 3. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

3.1 Estrategias de posición competitiva de Porter: Diferenciación

- **Evidencias:** Todos los esfuerzos del ciclo de alojamiento van dirigidos a conocer y satisfacer las necesidades y preferencias específicas de los huéspedes de los Centros Vacacionales.
- **Oportunidades Futuras:** Las diferenciación enfocada en el conocimiento y la satisfacción del cliente para generar posibilidades de recompra, fidelización y recomendación de los Centros Vacacionales de Compensar.
- **Riesgos Futuros:** Existe la posibilidad que la sobreoferta y parahotelería en las distintas regiones turísticas del país generen una guerra de precios donde se considere este último, el factor más determinante a la hora de tomar una decisión.

3.2 Estrategia de desarrollo Ansoff: Penetración de mercado

- **Evidencias:** Incremento del porcentaje de ocupación en los Centros Vacacionales de Compensar, actualmente el promedio de ocupación de estos Centros Vacacionales es del 48%, adicionalmente el número de afiliados y beneficiarios de la Caja de Compensación es mayor a dos (2) millones y solo se atienden 100.000 personas aproximadamente por Centro Vacacional anualmente, es decir el 10% del mercado potencial de afiliados sin contar los clientes no afiliados.
- **Oportunidades Futuras:** Incremento de la devaluación de la moneda frente al dólar permitirá que congresos, convenciones y eventos realizados fuera del país sean realizados en destinos turísticos domésticos que cumplan con altos estándares de calidad.

- **Riesgos Futuros:** El estancamiento económico del país llevará a la disminución de las ventas de los productos y servicios que no son de primera necesidad en este caso los servicios hoteleros.
 - La normatividad de las cajas de compensación en cuanto a los subsidios otorgados a los Afiliados ha sido cuestionado principalmente en el segmento hotelero y recreacional.

3.3 Estrategias de ciclo de vida

El plan de hospedaje con alimentación incluida, le garantiza al cliente conocer al momento de su reserva el costo total de su viaje, contando también con un trato personalizado y una excelente atención.

- **Evidencias:** El porcentaje de ocupación de los Centros Vacacionales de compensar es de 4 puntos porcentuales superior a los hoteles de la zona.
- **Oportunidades Futuras:**
 - El porcentaje de ocupación de los Centros Vacacionales aumenta en mayor manera durante los fines de semana.
 - Durante los días comprendidos entre lunes y jueves la ocupación no es significativa, lo cual representa una oportunidad de crecimiento de los diferentes segmentos.
- **Riesgos Futuros:**
 - Desarrollo de productos hoteleros en la región con altos estándares de calidad y con infraestructura adecuada, que podrían afectar las ventas (Best Western, apertura enero 2016).
 - Desaceleración económica.

- Estrategias de retención a sus afiliados, por parte de otras cajas de Compensación evitando el uso de los servicios de Compensar.
- Pérdida de clientes de la caja de compensación.

3.4 Métodos de desarrollo de estrategias: Desarrollo Interno

- **Evidencias:** Compensar cuenta con los recursos necesarios para mantenerse en el mercado sin necesidad de buscar otras fuentes de recursos.
- **Oportunidades Futuras:** Público afiliado que goza de los servicios ofrecidos por Compensar pero que aún no conoce los servicios de los Centros Vacacionales.
- **Riesgos Futuros:** Incertidumbre frente a la normatividad vigente respecto al subsidio de turismo en las cajas de compensación.

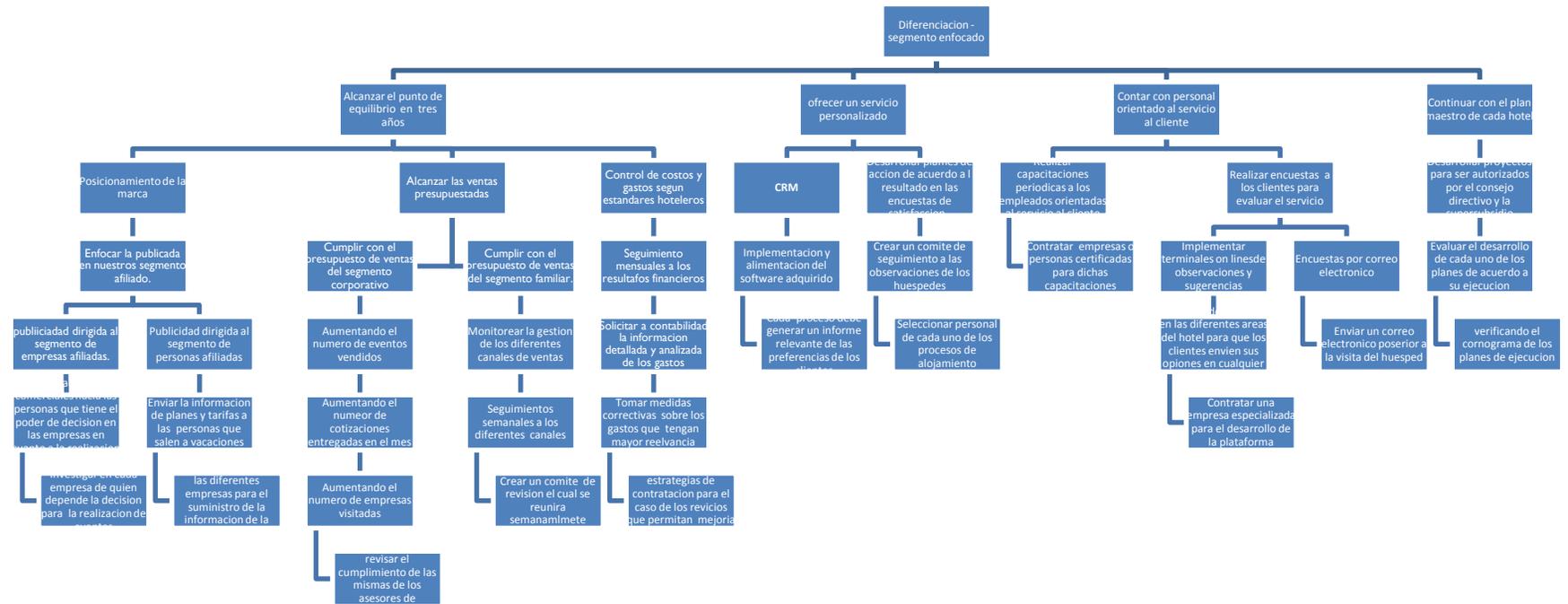
3.5 Formulación de la estrategia

Tipo de estrategia: Diferenciación - segmento enfocado

Objetivos:

- Alcanzar el punto de equilibrio en los próximos cinco años.
- Ofrecer y garantizar un servicio personalizado en cada uno de los procesos de alojamiento de Compensar,
- Contar con el 100% del personal del ciclo de alojamiento capacitado en servicio al cliente un año después del terminado el periodo de prueba.
- Realizar un seguimiento anual para continuar con el plan maestro del desarrollo de infraestructura en cada uno de los Centros Vacacionales.

3.5.1 Figura 9. Cuadro de acciones



Nota: Elaboración propia

CAPITULO 4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION ESTRATEGICA

4.1 MATRICES REVISADAS

4.1.1 Etapa d apropiación

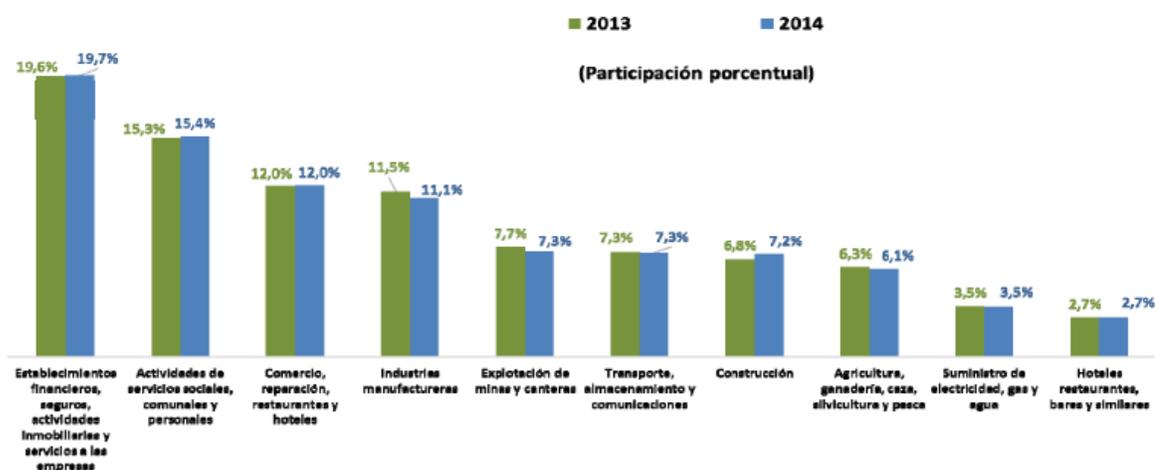
Tabla 9. *MEFE*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,24
0,47 OPORTUNIDADES					
O1	Crecimiento de la demanda Turística	0,03	3	0,09	
O2	Cercanía con Bogotá	0,17	4	0,68	
O3	Devaluación del peso frente al Dólar	0,15	3	0,45	
O4	Facilidad en las Vías de acceso	0,04	1	0,04	
O5	Otros mercados potenciales con crecimiento y cercanía	0,07	1	0,07	
O6	Desarrollo turístico de la región	0,01	1	0,01	
0,53 AMENAZAS					
A1	Desafiliación de empresas importantes para la caja	0,12	3	0,36	
A2	sobre oferta hotelera	0,11	3	0,33	
A3	Desaceleración Económica	0,05	3	0,15	
A4	Parahoteloría	0,10	3	0,3	
A5	Temporadas bajas	0,09	1	0,09	
A6	Conflicto interno	0,01	1	0,01	
A7	Epidemias de difícil control y alto riesgo para la salud	0,05	3	0,15	
		1,00		2,73	2,97

Análisis MEFE

La industria del turismo es una de las de mayor dinámica a nivel mundial, con un crecimiento anual de 6,5%, en Colombia ha crecido alrededor del 4% constante en los últimos años y paralelamente con el decreto 2755 de 2003, se incentivó la remodelación y construcción de nuevas habitaciones debido al ofrecimiento de la exención del impuesto de renta por 30 años; entre 2003 y 2014 en Colombia se crearon 32.353 nuevas habitaciones (Portafolio, 2015), para diciembre de 2014 la participación del sector hotelero en el PIB del país fue de 12% figura 10 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015), sin embargo, el importante crecimiento del sector hotelero generó una sobreoferta y desaceleró el crecimiento individual.

Figura 10. Participación % en el PIB por sectores.

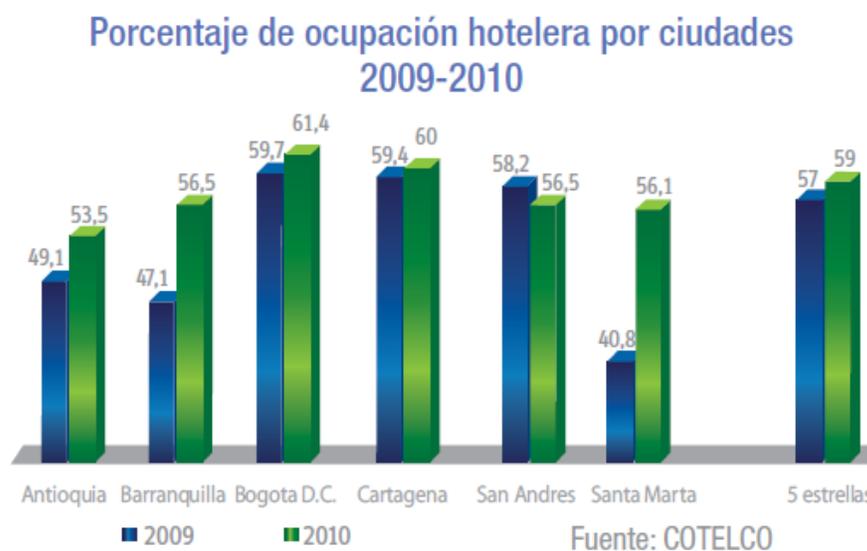


Nota: Ministerio de Comercio, Industria y comercio, Oficina de estudios económicos 2015.

La hotelería informal o parahotelería, es considerada un producto sustituto que afecta a los hoteles, en Girardot en 2015 existen más de 20 mil nuevas viviendas en construcción que a largo plazo generaran mayor oferta informal. (Girardot, 2015).

Entre los años 2004 y 2010 las habitaciones disponibles en Colombia han tenido un crecimiento del 24%, y a su vez el porcentaje de ocupación nacional aumento cerca de un 4% en las diferentes ciudades, tal y como se puede ver en la figura 11.

Figura 11. Porcentaje de ocupación hotelera por ciudades 2009-2010



Los mayores porcentajes de ocupación se centran en hoteles de 4 y 5 estrellas con más de 200 habitaciones, la mayoría en hoteles especializados en la ciudad de Bogotá, sin embargo existe un segmento que no ha sido cubierto como es el “ecoturismo”.

Entendido el comportamiento del sector y viendo los resultados obtenidos en el estudio de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), “ la cual permite a los estrategas, resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política,

gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2008, pág. 110), con un promedio ponderado de **2,73**, una calificación media alta, se denota un aprovechamiento de las oportunidades existentes y una minimización de los posibles efectos adversos de las amenazas externas, pero aún con una amplia oportunidad de mejora frente al entorno mediante acciones concretas, es importante seguir haciendo frente al crecimiento de la demanda turística de la región como consecuencia de diferentes factores económicos y culturales, y por su puesto aprovechando que la mayoría de sus afiliados y sus familias son residentes de la ciudad de Bogotá o sus alrededores que buscan una opción diferente para el descanso durante sus vacaciones y fines de semana; la ubicación geográfica de Girardot ofrece un clima propicio y diferencial en el departamento de Cundinamarca.

Para los Centros Vacacionales LAGOMAR y LAGOSOL de Compensar la cercanía con Bogotá y las condiciones de las vías de acceso tiene un impacto positivo a la hora de la toma de decisión por parte de los clientes.

En la coyuntura económica actual del país como consecuencia de la devaluación del peso (oportunidad), que para agosto de 2015 era de 36% (BBC MUNDO, 2015), obtuvo una calificación de **3** en el análisis realizado, la cual en el corto plazo es posible mejorar si se consideran los siguientes aspectos: primero, para los residentes ya no es económico salir del país por turismo, y segundo, para el sector corporativo tampoco es rentable la realización de eventos fuera de Colombia, por lo tanto requerirán de otras opciones caracterizadas por la diferenciación en calidad y servicio, que en este caso, el ciclo de alojamiento de Compensar está en capacidad de ofrecer a los clientes corporativos gracias a contar con instalaciones de alto estándar, servicio de traducción simultánea, alimentación, hospedaje y las ayudas

tecnológicas necesarias para eventos como congresos y convenciones de hasta 800 personas, además del personal capacitado y orientado al servicio de los huéspedes y visitantes.

Para el sector turismo en todo el país, existen varios temas muy sensibles, como la estacionalidad, marcada por las vacaciones de empleados y estudiantes, que son las fechas que las familias destinan para sus vacaciones. En el análisis de la matriz MEFE se obtuvo una calificación de **1** para esta variable, la cual podría ser intervenida a corto plazo. Para el caso de LAGOMAR y LAGOSOL, la ocupación durante las temporadas de vacaciones y festivos es alta, pero durante los tiempos considerados como temporada baja es tan solo del 19%, por tanto, es necesaria la implementación de una fuerza comercial adicional, dirigida al segmento corporativo o de los no afiliados de poblaciones cercanas como los departamentos de Tolima, Huila y Quindío para aumentar esta ocupación. El otro aspecto que afecta directamente al sector, es la parahotelería **“se estima que el alojamiento informal tuvo ingresos operacionales en el 2012 del orden de 12.000 millones de pesos”** (El Tiempo, 2014), este fenómeno impacta de manera directa, pues son apartamentos, habitaciones o fincas que alquiladas a bajos precios, sin ningún tipo de servicio adicional y que no están legalmente constituidos para tal fin, por lo tanto no generan carga tributaria y afectan de forma importante los establecimientos legalmente constituidos para tal fin. Para contrarrestar los efectos de la parahotelería se deben ofrecer servicios adicionales diferenciales que el cliente pueda percibir de primera mano y que valoren al momento de escoger su lugar de descanso y esparcimiento. No obstante, no basta con tener servicios diferenciados y excelente servicio al cliente, después de la experiencia de cada uno de los huéspedes, sin importar el segmento corporativo o familiar, se debe generar un seguimiento detallado, crear un perfil con las características y

requerimientos de cada uno de dichos clientes para lograr una fidelización, que genere recompra y garantice los resultados esperados.

Existen otras amenazas que afectan a todo el sector hotelero, no solo de la región sino del país, que pueden hacer que los viajeros se abstengan de salir, como es el conflicto interno y las posibles epidemias que se propagan y podrían afectar gravemente la salud de los viajeros, como por ejemplo la presentada en el primer semestre de 2015, llamada Chicungunya.

En cuanto a la distribución de los promedios ponderados obtenida en la matriz, el resultado fue de **0,53** para amenazas y **0,47** para oportunidades, lo cual refleja, el fuerte impacto que tienen las bajas temporadas, la competencia, especialmente la parahotelería y la sobreoferta hotelera del país, sobre el comportamiento del negocio y la necesidad de generar las acciones a corto plazo nombradas anteriormente, para mejorar la calificación de cada uno de estos factores, de tal manera que si se mejora un punto en la calificación de: Devaluación del peso sobre el dólar (oportunidad) y Temporadas bajas (debilidad), el promedio ponderado general para el análisis pasaría de **2,73** a **2,97** considerada como calificación de desempeño alta.

MEFITabla 10. *MEFI*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
0,78	FORTALEZAS			
F1	Subsidios de Tarifas	0,16	3	0,48
F2	Servicios Adicionales	0,09	4	0,36
F3	Reconocimiento de Calidad en el Servicio	0,10	4	0,4
F4	Infraestructura Diferencial	0,12	3	0,36
F5	ubicación geográfica	0,17	3	0,51
F6	Respaldo financiero	0,12	4	0,48
F7	Clima organizacional	0,02	3	0,06
0,22	DEBILIDADES			
D1	Falta de optimización de los procesos	0,04	2	0,08
D2	Costos no competitivos	0,06	2	0,12
D3	Limitación normativa en el gasto de mercadeo y publicidad	0,03	2	0,06
D4	Percepción de la calidad de los servicios de las cajas de compensación	0,06	2	0,12
D5	Capacitación	0,01	1	0,01
D6	Bajo posicionamiento en el servicio hotelero.	0,02	1	0,02
		1,00		3,06

Análisis MEFI

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) permite analizar la relación entre las diferentes variables de todas las áreas de la empresa, identificando los puntos claves que requieren de intervención y que a su vez al articularlos con los resultados obtenidos anteriormente en el análisis de los factores externos (MEFE) generen un diagnóstico preliminar sobre la situación de la empresa.

La evaluación de los valores internos para el ciclo de alojamiento de Compensar tuvo un resultado ponderado de **3,06**, lo cual indica que las estrategias utilizadas por la compañía han tenido buen desempeño y afrontan con éxito los retos o cambios permitiendo el crecimiento y la mejora continua, pero aún se debe mejorar para mitigar las debilidades.

Las fortalezas tienen un valor del **0,78** dentro de la evaluación, siendo la ubicación geográfica la variable más importante, seguido por las tarifas y el reconocimiento de la calidad del servicio y el clima organizacional

Uno de las fortalezas con alta ponderación y baja calificación es la ubicación geográfica, que obtuvo una calificación de **3**, el municipio está ubicado a 289 metros sobre el nivel de mar, a tan solo 134 kilómetros de la ciudad de Bogotá, su temperatura promedio es de 33,3°, “La actividad turística es sin lugar a dudas el único sector que está dinamizando la economía ya que ofrece gran cantidad de beneficios directos e indirectos derivados de su desarrollo. El turismo se presenta como la única alternativa por el momento para diversificar la base económica de la región, posee un potencial importante para incrementar los ingresos públicos y privados y contribuye al desarrollo de otros sectores, especialmente de productos que consumen los turistas. (Alcaldía de Girardot, 2015)” Para mejorar la calificación a corto plazo

de este factor, es necesario una estrategia para atraer nuevos huéspedes a los Centros Vacacionales de los siguientes segmentos: afiliados a la caja de compensación que no han visitado dichos Centros Vacacionales, clientes corporativos afiliados que no han hecho uso de las instalaciones del centro de convenciones y los salones de reuniones de Lagosol, y no afiliados de los departamentos cercanos como, Tolima, Huila y Quindío.

En cuanto a las debilidades tienen un valor del **0,22**, y aunque es un valor relativamente bajo, las variables que más influyen son los costos no competitivos y la mala percepción que tienen las cajas de compensación en cuanto a la calidad de los servicios prestados y a su estándar hotelero.

En el ciclo de alojamiento de Compensar, los mayores costos son: nómina, mantenimiento y servicios públicos, los cuales difícilmente tendrán reducciones importantes en el corto plazo, por tal motivo la estrategia se centra, en la optimización de los precios de compra de los diferentes insumos, buscando productos sustitutos que ofrezcan la misma calidad y cumplan con los requerimientos de la compañía para mantener el estándar de los servicios prestados, pero a un mejor precio. Otra debilidad identificada con baja calificación y alta ponderación es “la percepción de los servicios prestados por las cajas de compensación”; si bien es cierto fueron creadas para atender las necesidades y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, existe una connotación de que los servicios que ofrecen son de baja calidad, y esto afecta directamente cuando se pretende atender un mercado con altas expectativas de servicio, como es el caso del segmento empresarial, en donde la tarea más importante es dar a conocer de la gran infraestructura hotelera y los servicios de alta calidad que presta en este caso LAGOMAR para cualquier tipo de evento empresarial y LAGOSOL con sus salones empresariales para segmento de mercado diferentes.

Para mejorar el desempeño y la percepción de los servicios prestados por la compañía, dentro de la estrategia de marketing es importante resaltar los siguientes reconocimientos:

- Puesto No. 1 en el sector, como la Caja de Compensación Familiar más querida y recordada. Revista Gerente.
- Puesto No. 36 dentro de las 300 empresas Platinum del país. Revista La Nota Económica.
- En junio de 2014, Compensar fue elegida como miembro principal del Comité Directivo de la Red del Pacto Global en Colombia por un periodo de dos años.
- Tercer lugar en los premios a la Seguridad en Latinoamérica y el Caribe con el proyecto: Central de Integración y Seguridad – CeIS.
- Puesto 16 en el ranking “Great place to work” en la categoría de empresas con más de 500 trabajadores.

Finalmente la estrategia debe basarse en la comunicación y marketing donde se visualice la capacidad de los Centros Vacacionales para la atención de diferentes clientes, (afiliados, no afiliados y corporativos), compartiendo experiencias obtenidas de otros clientes que ya vivieron la experiencia en Compensar para mejorar la percepción de los servicios.

Matriz de perfil competitivo

Tabla 11. *Matriz de perfil competitivo*

FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL	PONDERACIÓN	COMPENSAR (14,6%)		COLSUBSIDIO (18,5%)		CAFAM (8,8%)		
		CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	
C1	Cercanía con Bogotá	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,56
C2	Paquetes de Viaje	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54
C3	Experiencia en el servicio hotelero	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
C4	Infraestructura	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
C5	Servicio enfocado al cliente	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
C6	Planes con alimentación incluida	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02
C7	Recursos Propios	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
C8	Gobierno corporativo	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08
C9	Personal capacitado	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
C10	Identidad de la marca	0,18	3	0,54	3	0,54	2	0,36
TOTAL		1,00		3,06		2,93		2,81

Análisis de perfil competitivo

El análisis del perfil competitivo permite identificar las variables claves para el éxito, en el sector donde se desenvuelve la empresa, para este caso, se tuvieron en cuenta como los mayores competidores del ciclo de Alojamiento de Compensar, el departamento de hotelería y turismo de Cafam y Colsubsidio, Cajas de compensación que prestan sus servicios hoteleros en la misma zona de influencia.

La Caja de Compensación Colsubsidio, dentro de su departamento de hotelería y turismo cuenta con, 5 hoteles ubicados en Paipa (2), Girardot (2) y los Llanos Orientales (1) además del parque recreativo y zoológico Piscilago ubicado en el municipio de Nilo –

Cundinamarca (Colsubsidio), el hotel PEÑALISA ubicado en el municipio de Ricaute cuenta con 209 habitaciones, 4 salones empresariales y un auditorio para 100 personas.

Por su parte Cafam, cuenta con un centro vacacional ubicado en la ciudad de Melgar dentro del cual se pueden encontrar las siguientes las siguientes instalaciones:

- Hotel Kualamaná cuenta con 157 habitaciones, restaurante, bar para 60 personas, cafetería con capacidad para 110 personas, piscina, jacuzzi, spa, sauna, turco y gimnasio.
- Hotel Almirante posee 75 habitaciones, piscina, jacuzzi, gimnasio y salón de juegos.
- 353 casas vacacionales con capacidad para grupos entre 5- 14 personas.

El resultado obtenido de la evaluación de los factores de éxito, arrojo una calificación de **3,06** frente a sus otros dos competidores Colsubsidio y Cafam, con una calificación de **2,93** y **2,81** respectivamente. En el análisis se muestran los porcentajes de participación en el mercado de cada empresa como caja de compensación, como se puede ver en la figura 12, que no representa la misma participación dentro del sector hotelero de la región.

Los factores claves de éxito con mayor ponderación fueron: cercanía con Bogotá, paquetes de viajes, experiencia del servicio hotelero, infraestructura e identidad de marca. Sin embargo de los resultados obtenidos se puede analizar que Compensar obtuvo el mejor puntaje gracias a dos factores que no tienen la más alta ponderación y son: servicio enfocado al cliente y planes con alimentación incluida.

En los Centros Vacacionales de LAGOMAR y LAGOSOL, los colaboradores están capacitados para brindar apoyo y colaboración en cualquier tema a los visitantes logrando así una experiencia de servicio inigualable, adicionalmente el personal es informado cuando los visitantes llegan a los Centros Vacacionales por primera vez, con el propósito de orientarlos y señalarles todos los beneficios que el plan turístico les incluye. Todos los planes que se ofrecen en ambos Centros Vacacionales incluyen alimentación.

Figura 12. Porcentajes de participacion en el mercado de las cajas de compensacion de Cundinamarca.



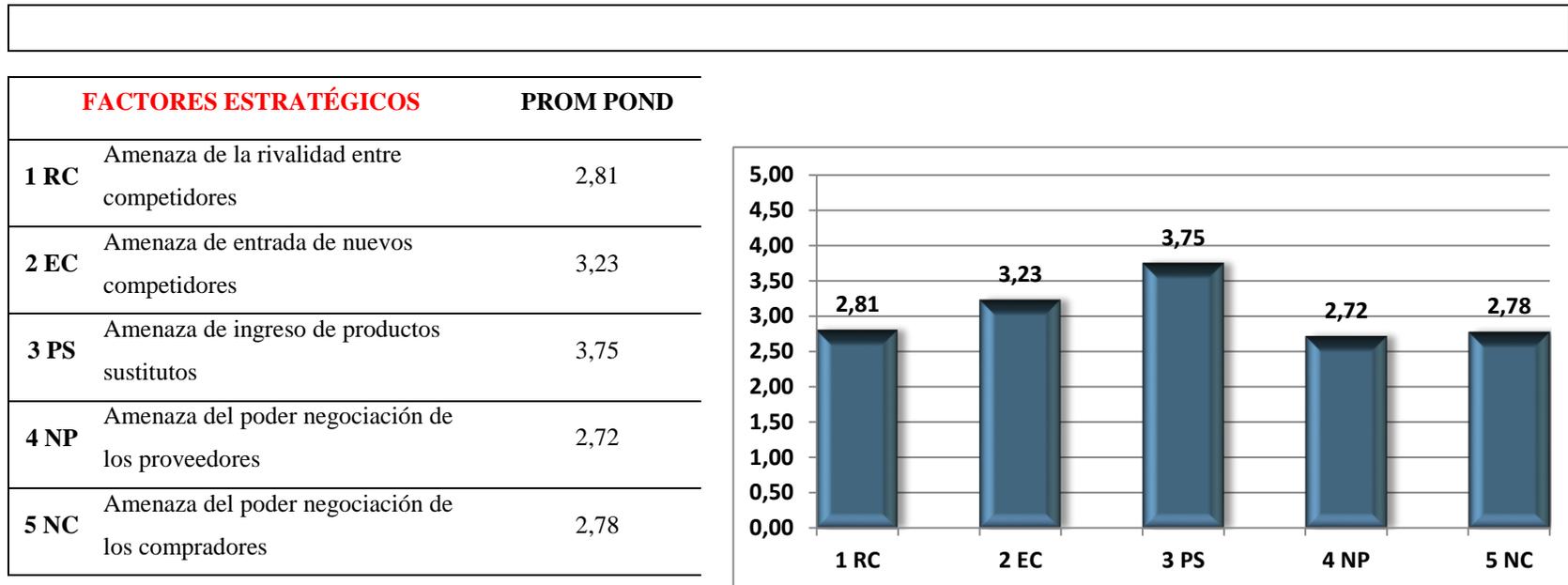
Fuente: Informe GRI Compensar 2014

En estos dos aspectos, los competidores Cafam y Colsubsidio, están tres puntos por debajo de Compensar, es decir, que no todos sus planes o paquetes de viajes incluyen alimentación y el servicio no es percibido de la misma manera, aunque ambos cuentan con una infraestructura importante y ubicación geográfica similar, Compensar es percibido como líder en el servicio hotelero frente a las otras Cajas de Compensación de Cundinamarca.

Por tanto debe seguir enfocado en la capacitación de servicio de todo el personal que se vincule a la compañía para mejorar los estándares de calidad y mantenerse en el puesto que ha tenido hasta ahora, dado que el servicio como cultura organizacional exige capacitación, supervisión control y mejoramiento permanente.

Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de porter

Tabla 12. Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de porter



FACTORES ESTRATÉGICOS		DESCRIPCIÓN CUALITATIVA	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 5	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA	PRODUCTO	
1. AMENAZA DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		1		5		
	PONDERACIÓN					
RC 01	Crecimiento de la industria	0,18	Expansión	1	Recesión	0,18
RC 02	Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	0,03	Adecuados	3	Muy altos	0,09
RC 03	Sobrecapacidad intermitente	0,03	Baja oferta	4	Alta oferta	0,12

RC 04	Diferencias del producto	0,16	Estándar	3	Diferente	0,48
RC 05	Identidad de marca	0,12	Fuerte	3	Débil	0,36
RC 06	Costos intercambiables	0,14	Altos	3	Bajos	0,42
RC 07	Concentración y balance	0,04	Alta (pocos)	3	Baja (muchos)	0,12
RC 08	Complejidad de la información	0,02	Muy compleja	4	Fácil	0,08
RC 09	Diversidad de competidores	0,08	Mismos compet	4	Nuevos compet	0,32
RC 10	Plataformas empresariales	0,10	No alianzas	3	Alianzas	0,30
RC 11	Barreras de salida: Activos especializados	0,02	Pocos	1	Muchos	0,02
RC 12	Barreras de salida: Costos fijos de salida	0,02	Bajos	1	Altos	0,02
RC 13	Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	0,03	Baja	5	Alta	0,15
RC 14	Barreras de salida: Barreras emocionales	0,03	Bajas	5	Altas	0,15
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,81

7

FACTORES ESTRATÉGICOS		DESCRIPCIÓN CUALITATIVA	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 5	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA	PRODUCTO	
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	PONDERACIÓN	1		5		
EC 01	Diferencias propias de producto	0,10	Muchas	4	Pocas	0,40
EC 02	Identidad de marca	0,14	Alta	3	Baja	0,42
EC 03	Costos de cambio	0,17	Altos	3	Bajos	0,51
EC 04	Requerimientos de capital	0,12	Altos	1	Bajos	0,12
EC 05	Acceso a la distribución	0,04	Difícil	5	Fácil	0,20

	Ventajas absolutas en costos, independientes de las economías de escala	0,11	Alta	4	Baja	0,44
EC 07	Curva de aprendizaje de propietario	0,06	Difícil	3	Fácil	0,18
EC 08	Acceso a los insumos necesarios	0,03	Difícil	5	Fácil	0,15
EC 09	Diseño propio de productos de bajo costo	0,03	Eficiente	1	Deficiente	0,03
EC 10	Reacción esperada	0,02	Alta	3	Baja	0,06
EC 11	Precio disuasorio al ingreso	0,08	Bajo	4	Alto	0,32
EC 12	Retornos esperados	0,10	Bajo	4	Alto	0,40
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			3,23

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 5	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 5	PRODUCTO
3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PONDERACIÓN					
PS 01	Desempeño del precio relativo de los sustitutos	0,10	Alto	4	Bajo	0,40
PS 02	Costo o facilidad del comprador	0,20	Difícil	4	Fácil	0,80
PS 03	Propensión del comprador a sustituir	0,20	Baja	4	Alta	0,80
PS 04	Nivel percibido de diferenciación del producto	0,15	Alta	2	Baja	0,30
PS 05	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,20	Difícil	5	Fácil	1,00
PS 06	Suficientes proveedores	0,15	Pocos	3	Muchos	0,45
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			3,75

FACTORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
------------------------------	--------------------	---------------------	--------------------	-----------------

4. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 5	CUALITATIVA 5	
	PONDERACIÓN					
NP 01	Diferenciación de insumos	0,12	Baja	2	Alta	0,24
NP 02	Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector	0,12	Bajos	2	Altos	0,24
NP 03	Presencia de insumos sustitutos	0,12	Alta	3	Baja	0,36
NP 04	Concentración de proveedores	0,15	Baja	3	Alta	0,45
NP 05	Importancia del volumen para el proveedor	0,18	Alta	3	Baja	0,54
NP 06	Costo relativo a las compras totales en el sector	0,12	Alta	3	Baja	0,36
NP 07	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	0,17	Bajo	3	Alto	0,51
NP 08	Amenaza de integración hacia adelante	0,02	Baja	1	Alta	0,02
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,72

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	
5. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES			CUALITATIVA 1	CUANTIT 1 a 5	CUALITATIVA 5	PRODUCTO
	PONDERACIÓN					
NC 01	Concentración de compradores vs concentración de empresas	0,05	Baja	2	Alta	0,10
NC 02	Volumen de compra	0,12	Baja	4	Alta	0,48

	Negociación para la absorción de					
NC 03	costos por parte del comprador o proveedor	0,06	Baja	3	Alta	0,18
NC 04	Información del comprador	0,08	Menos informado	4	Más informado	0,32
NC 05	Capacidad de integración hacia atrás	0,04	Inviabile	1	Viable	0,04
NC 06	Productos de sustitución	0,10	Pocos	5	Muchos	0,50
NC 07	Empuje	0,07	Halar	4	Empujar	0,28
NC 09	Diferencias en productos	0,09	Alta	3	Baja	0,27
NC 10	Identidad de marca	0,11	Alta	3	Baja	0,33
NC 11	Impacto sobre la calidad / desempeño	0,09	Alto	1	Bajo	0,09
NC 12	Utilidades del comprador (usabilidad)	0,12	Alta	1	Baja	0,12
NC 13	Incentivos de los tomadores de decisiones	0,07	Nulos	1	Muchos	0,07
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,78

Análisis del modelo cuantitativo de las 5 fuerzas

“Las 5 fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias” (David, 2008, pág. 100)

Respecto a la calificación de los factores estratégicos en el ítem de amenaza de la rivalidad entre competidores, debido a la ponderación más alta y más baja calificación, se analizaran las siguientes variables:

Diferenciación de productos con una ponderación de 0.16 y una calificación de 3, como también, identidad de marca con una ponderación de 0.12 y calificación de 3.

Estos dos factores tienen una interacción para lograr aprovechar una oportunidad de crecimiento de los Centros Vacacionales de Compensar; la marca Compensar tiene una gran recordación en su sector, pero en la línea de hospedaje no es muy reconocida sobre todo para aquellas personas que no son afiliadas a esta Caja de Compensación. La intervención que se debe hacer para obtener los resultados a corto plazo, es generar un plan de marketing y un plan de medios que apoye la promoción del producto y donde las personas puedan identificar el producto con la marca, adicionalmente resaltar la ventaja competitiva con que cuentan los Centros Vacacionales: infraestructura y servicio y que se convierta en un factor importante al momento de tomar una decisión. Los Centros Vacacionales Lagosol y Lagomar ubicados en Nilo y Girardot respectivamente, cuentan con una diversidad de competencia hotelera debido a que esta zona cuenta con un clima propicio para ser catalogado como destino turístico y se encuentra muy cerca de la capital del país.

Por ejemplo, en la ciudad de Girardot se encuentra el Hotel Tocarema, con los siguientes servicios adicionales al hospedaje: Piscina, Spa, Sauna, Turco, Jacuzzi, Gimnasio, Canchas de

tenis, Salón de Eventos, Reuniones, Boutique y Bussines Center, sendero ecológico y cuenta con una capacidad instalada de 150 habitaciones. En esta misma ciudad, encontramos el Hotel Peñalisa, de la Caja de Compensación Colsubsidio que cuenta con salones de reuniones, restaurantes, piscina, Bolera, Salones de juego y 209 habitaciones. El Centro Vacacional Lagomar cuenta con: Sala de masajes, golfito, Cable vuelo (tarabita), actividades náuticas, playa artificial, transporte interno, servicios con los que no cuentan los hoteles nombrados con anterioridad, lo cual es una ventaja competitiva y aporta para que el cliente viva una experiencia inolvidable.

A 107 kilómetros de la ciudad de Bogotá en el municipio de Nilo Cundinamarca se encuentra el Centro Vacacional Lagosol de Compensar, actualmente cuenta con una capacidad instalada de 142 habitaciones, servicios adicionales como: 4 piscinas familiares, lago privado con bicicletas acuáticas, kiosco de juegos, complejo deportivo, 5 salones modulares para organización de eventos empresariales, que comparte con la zona de parque pasadía con capacidad para 2500 personas. Y en la ciudad de Melgar están los hoteles ubicados en el Centro Recreacional Cafam: el Hotel Kualamaná, con los siguientes servicios: Spa, Sauna, Baño Turco, Gimnasio, Cancha de Tenis, Cancha de voleibol, polideportivo y zona de golf, con una capacidad instalada de 157 habitaciones. El Hotel Almirante de la Caja de Compensación Cafam, es un hotel que ofrece 75 habitaciones y sus servicios adicionales son: Jacuzzi, Gimnasio y Salón de Juegos. Dentro del mismo centro recreacional encontramos 353 casas vacacionales que no ofrece la misma comodidad de un hotel, pero presta el servicio de hospedaje. Por último es bueno mencionar que existen otros hoteles de diferentes segmentos con una infraestructura menor a los anteriormente mencionados, pero que constituyen una competencia por su ubicación y sus tarifas de alojamiento.

En los factores estratégicos del ítem Amenaza de entrada de nuevos competidores, el factor a evaluar es: costo de cambio que cuenta con una ponderación de 0.17 y una calificación de 3.

A pesar de contar con precios competitivos, los Centros Vacacionales de Compensar, teniendo en cuenta que en dicho precio se incluye el hospedaje y el servicio total de Alimentación, para lo cual sus huéspedes no tienen la preocupación de salir de las instalaciones para poder disfrutar de un servicio de restaurante, igualmente dentro de las instalaciones podrán encontrar diversidad de actividades como, recreación dirigida, eventos especiales, deportes extremos, entre otros, incluidos en la tarifa inicial. La intervención se debe enfocar en un plan de marketing y medios donde se logre reconocer todos los servicios ofrecidos y la experiencia que obtienen, para que al momento de ingresar un nuevo competidor con una estrategia de liderazgo de costos, el costo de cambio sea reducido comparando sus beneficios y no sea un factor determinando al momento de decidir la posible compra.

En los factores estratégicos del ítem Amenaza de ingreso de productos sustitutos, los factores a evaluar son los siguientes:

Costo o facilidad del comprador con una ponderación de 0.20 y una calificación de 4 descrita como fácil, y propensión del comprador a sustituir con una ponderación de 0.20 y una calificación de 4 descrita como alta y Disponibilidad de sustitutos cercanos ponderación de 0.20 y calificación de 5 descrita como fácil.

La zona donde se encuentran ubicados los Centros Vacacionales, cuenta con una amplia oferta hotelera, así como, una amplia oferta de casas campestres, condominios y viviendas vacacionales conocidos como parahoteloría (la parahoteloría es el arriendo informal durante un

periodo de tiempo de un inmueble sin estar registrado a través del Registro Nacional de Turismo, RNT) que facilitan al cliente tomar una decisión al momento de seleccionar el lugar donde se hospedarán; según la Revista Turismo y Tecnología de la ciudad de Bogotá, estos son los factores en orden de importancia, que tiene en cuenta un turista para seleccionar el hotel: Ubicación 30,2%, Precio 15,7%, Experiencias anteriores 11,9%, Otra persona lo eligió 7,5%, Recomendación de un amigo o colega 6,8%, Reputación del hotel o la marca 5,5%, Promoción especial 5,0%, Convención o lugar de un evento 4,0%, Puntos para programa de lealtad o recompensas 3,8%, Otros 3,3% Reseñas positivas en línea 2,9% Amenities, instalaciones o servicios especiales 2,7% Programas “verdes” del hotel 0,5%.

El reto que tiene Compensar, es el fortalecimiento de su ventaja competitiva en cuando a servicios adicionales y un servicio personalizado, que sean valorados al momento de tomar una decisión, así se presentara la llegada de nuevos competidores.

Esto se podrá manejar por medio de un CRM que permita tener información relevante de los clientes para realizar campañas de fidelización y planes de referidos, que busquen el incremento en las reservas por recompras.

En los factores estratégicos del ítem Amenaza del poder de Negociación de los proveedores se obtuvo una calificación total de 2.72, analizando los siguientes factores:

Importancia de volumen para el proveedor con una ponderación de 0.18 y una calificación de 3 al igual que Impacto de los insumos en el costo o diferenciación con una ponderación de 0.17 y calificación 3. Los Centros Vacacionales Compensar trabajan con proveedores para el suministro de los productos de restaurante y todos aquellos insumos que se ofrecen en las habitaciones a los huéspedes tales como: Jabón, shampoo, papel higiénico y otros elementos

de aseo, de rotación permanente y de otros fungibles tales como: sábanas, edredones, almohadas y lencería en general. La intervención que se debe realizar, teniendo en cuenta el poder de negociación de los proveedores por ser productos de fácil consecución y de suficientes proveedores en el mercado, debe estar orientada, a la planificación de ventas anuales para una negociación con precios favorables por los volúmenes requeridos para la operación de ambos Centros Vacacionales.

En los factores estratégicos del ítem Amenaza del poder de negociación de los compradores con una calificación de 2.78, los factores analizar son los siguientes: Volumen de compra con una ponderación de 0.12 y una calificación de 4 descrita como alta, Productos sustitutos con una ponderación de 0.10 y una calificación de 5 descrita como muchos e identidad de marca con una ponderación de 0.11 y una calificación de 3 descrita como media baja. Debido a la amplia oferta con que cuentan los posibles compradores tanto individuales como corporativos en los municipios cercanos a la capital el poder de negociación que tienen es alto y obligan permanente a generarle valor a los productos o servicios ofrecidos, para el caso específico de los Centros Vacaciones y su parque pasadía se debe insistir en diferenciarlos con calidad y servicio y mostrando los valores agregados que significan elegirlos como opción de alojamiento bien sea, para alojarse o no.

Análisis de la cadena de valor

De acuerdo con Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para el desarrollar y comenzar un producto o servicio producen valor". (David, 2008, pág. 154). Respecto a la calificación obtenida del análisis del Ciclo de alojamiento de Compensar que fue del **3,01**, la cual se encuentra en un nivel catalogado como

alto en sus actividades primarias. En sus actividades de apoyo o actividades secundarias reporta un nivel alto con una calificación de **3,04**, tres centésimas más, que las actividades primarias, todo esto gracias a las fortalezas competitivas con las que cuenta el Ciclo de Alojamiento en su cadena de valor.

En las actividades primarias de la empresa se destaca el Check-in (proceso de registro del huésped en el hotel), entrega y mantenimiento de la habitación, preparación y servicio de alimentos y bebidas, ambos con una ponderación de 0,10 y una calificación de 3, siendo estos, unos de los servicios de los cuales los clientes prestan mayor atención, puesto que los detalles son lo que hacen la diferencia y permiten tener un servicio diferencial y favorable percibido por el cliente; como actividad secundaria o de apoyo, el suministro de insumos para el funcionamiento, con una ponderación de 0,10 y una calificación de 4, siendo la fortaleza transversal generadora de coordinación y buen servicio. Según los viajeros de ocio los servicios que consideran esenciales son: “Wifi gratis (34%), desayuno gratuito (25%), piscina (10%), estacionamiento gratuito (9%) y otros (22%)” (DiariodelViajero, 2011). Según los viajeros de negocios los servicios que consideran esenciales son: “Wifi gratuito (56%), proximidad a sitios transitados y donde comer (15%), desayuno gratuito (11%), silla comfortable (6%) y otros (12%)” (DiariodelViajero,2011). Compensar en su categoría de centros vacacionales cuenta con varias ventajas competitivas pero las que realmente sobresalen entre todas estas son, su servicio de alojamiento por la calidad de su infraestructura con respecto a los otros hoteles, la preparación y servicio de alimentos y bebidas ya que es el único frente a los competidores que ofrece este producto incluido en todos sus planes, por ello, es un valor determinante e influyente en el cliente, en el momento de hacer una selección de su lugar de hospedaje, todo esto viene apalancado por el buen manejo de los suministros para el funcionamiento y desarrollo de las actividades diarias de los centros vacacionales, haciendo

que el viajero o huésped encuentre todo en un solo lugar, sin tener que realizar largos trayectos para satisfacer necesidades en su viaje, aumentando su satisfacción y experiencia que generen una posible recompra.

El Ciclo de Alojamiento presenta desventajas competitivas, en su actividad primaria se destacada la planeación de ventas con una ponderación de **0,07** y una calificación de **2**, la organización de eventos corporativos y/o sociales con una ponderación de **0,09** y una calificación de **3** y como actividad secundaria o de apoyo, la gestión financiera con una ponderación de **0,11** y una calificación de **2**.

Los centros vacacionales de Compensar cuenta con una debilidad competitiva muy marcada como lo es la Planeación de Ventas, por disposición de la SUPERINTENDENCIA DE SUBSIDIO FAMILIAR las cajas de compensación tienen limitados los recursos para su administración hasta un 8% de los ingresos por aportes, lo cual deja muy limitado los recursos que pueden destinar para la promoción y publicidad de sus productos y servicios, generando una gran dificultad para comunicarle a sus casi 2.500.000 trabajadores afiliados con sus familias y a sus 69.997 empresas afiliadas a la Caja (Compensar, 2015)

Entendido esto, el presupuesto dispuesto para marketing y publicidad debería dirigirse a los segmentos de clientes identificados como potenciales, siendo estos los habitantes de Bogotá o poblaciones cercanas donde su mayoría son de clase media y en busca de lugares cercanos para descansar; o el sector corporativo no afiliado de Cundinamarca, Tolima y Quindío, lo que ayudaría al ciclo a nivelar sus ingresos con sus costos, mejorar el porcentaje de ocupación, y aumentar la participación del segmento corporativo en el total de los ingresos.

Según el área de investigación, Desarrollar y Mercadear de Compensar los destinos predilectos para las vacaciones de los habitantes de la ciudad de Bogotá, son: “Santa Marta 22%, Girardot 9%, Cartagena 6%, Medellín el 5%” (Compensar , 2013), en cuanto a los

destinos que prefieren los fines de semana y festivos están; “Girardot 19%, Melgar 14%, Ibagué 7%, Villavicencio 6%, Cartagena 4%” (Compensar , 2013), por tal motivo, se deben desarrollar promociones, paquetes de viajes, eventos, congresos, ferias empresariales, u otras propuestas que atraigan a estos clientes potenciales a conocer las instalaciones, servicio diferenciado, preparación de alimentos y bebidas, mostrándolo como motor generador de riqueza en la región, gracias a su valor diferencial y buen servicio.

4.1.2 Etapa de Ajuste

Tabla 13. FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS	F1	Subsidios de Tarifas	D1 Falta de optimización de los procesos	
	F2	Servicios Adicionales	D2 Costos no competitivos	
	F3	Reconocimiento de Calidad en el Servicio	D3 Limitación normativa en el gasto de mercadeo y publicidad	
	F4	Infraestructura Diferencial	D4 Percepción de la calidad de los servicios de las cajas de compensación	
	F5	ubicación geográfica	D5	
	F6	Respaldo financiero	D6 Bajo posicionamiento en el servicio hotelero.	
	F7	Clima organizacional	0	
		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Crecimiento de la demanda Turística	F5O1 Penetración de Mercado y Diferenciación	D2O1: Desarrollo Interno - Reducción	
O2	Cercanía con Bogotá	F5O2 Penetración de Mercado y Diferenciación	D2O2: Desarrollo Interno - Reducción	
O3	Devaluación del peso frente al Dólar	F5O3 Penetración de Mercado y Diferenciación	D2O3: Desarrollo Interno	
O4	Facilidad en las Vías de acceso	F5O4 Penetración de Mercado y Diferenciación	D2O4: Desarrollo Interno - Reducción	
O5	Otros mercados potenciales con crecimiento y cercanía	F5O5 Penetración de Mercado y Diferenciación	D2O5: Desarrollo Interno - Reducción	
O6	Desarrollo turístico de la región	F5O6 Penetración de Mercado y Diferenciación	D4O1 Penetración de Mercado y Diferenciación	
		F1O3: Desarrollo Mercado, Penetración en el Mercado	D4O2 Penetración de Mercado y Diferenciación	
		F2O3: Desarrollo Mercado, Penetración en el Mercado	D4O4 Penetración de Mercado y Diferenciación	
		F3O3: Desarrollo Mercado, Penetración en el Mercado	D4O5 Penetración de Mercado y Diferenciación	
		F4O3: Desarrollo Mercado,	D4O6 Penetración de Mercado y	

	Penetración en el Mercado	Diferenciación
		RESULTADO
		27 Penetración de Mercado
		21 Diferenciación
		9 Desarrollo Interno
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Desafiliación de empresas importantes para la caja	F5A1 Penetración de Mercado y Diferenciación	D2A1: Desarrollo producto y Reducción
A2 sobre oferta hotelera	F5A2 Penetración de Mercado y Diferenciación	D2A2,3,4,5: Desarrollo Interno y Reducción
A3 Desaceleración Económica	F5A3 Penetración de Mercado y Diferenciación	D4A1,2,3,4,5: Penetración de Mercado y Diferenciación
A4 para hotelería	F5A4 Penetración de Mercado y Diferenciación	
A5 Temporadas bajas	F5A6 Penetración de Mercado y Diferenciación	
A6 Conflicto interno	F5A7 Penetración de Mercado	
A7 Epidemias de difícil control y alto riesgo para la salud	F5A7 Penetración de Mercado	
A8		

Análisis FODA

Al realizar el cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según el puntaje adjudicado en MEFE y MEFI. Se obtuvo los siguientes resultados:

Análisis fortalezas frente a oportunidades (FO)

Teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades identificadas previamente en el estudio se plantea las siguientes acciones para mejorar el rendimiento del ciclo de alojamiento de Compensar,

- Penetración de mercado: Al tener una ubicación excelente, con un clima excepcional, una muy buena infraestructura vial, además de ser un destino seguro, resulta, más fácil y económico que los clientes corporativos de Bogotá y sus alrededores elijan a los Centros Vacacionales como destino para sus actividades y eventos empresariales, frente a destinos como Cartagena, Santa Marta o San Andrés.
- Diferenciación: considerando la cercanía con Bogotá, su Ubicación geográfica, sus excelentes vías de acceso así como la gran demanda existente, los centros vacacionales de Compensar deberán desarrollar una estrategia de Diferenciación para conquistar este mercado asistente que tiene una amplia oferta para decidir.
- Desarrollo de Mercado: optimizar el uso de la infraestructura de los Centros Vacacionales aumentando el flujo de visitantes de los departamentos cercanos como Tolima, Huila y Quindío mercados aun no explorados por la Caja de Compensación.

Análisis de Debilidades frente a Oportunidades (DO)

Teniendo en cuenta las Debilidades y Oportunidades identificadas previamente en el estudio se plantea las siguientes acciones para mejorar el rendimiento del ciclo de alojamiento de Compensar,

- Reducción: La utilización de productos sustitutos y la estandarización de actividades operativas permitirán ajustar costos para ofrecer precios favorables para cualquier tipo de mercado permitiendo ser una opción real para el incremento de esta demanda turística, así como el posicionamiento de la marca enfocada en la calidad de los servicios.
- Desarrollo Interno: capacitación del personal de forma permanente o de forma constante para garantizar los altos estándares de calidad en el servicio. De esta forma logramos que la alta demanda perciba como una opción real los Centros Vacacionales de Compensar.
- Penetración de Mercado y Diferenciación: mediante seguimiento y mejora continua del portafolio de servicios, para el segmento empresarial, se busca aumentar la recompra de los clientes satisfechos que han utilizado los servicios de los Centros Vacacionales.

Análisis de Debilidades frente a Amenazas (DA)

Teniendo en cuenta las Debilidades y Amenazas identificadas previamente en el estudio se plantea las siguientes acciones para mejorar el rendimiento del ciclo de alojamiento de Compensar,

- Desarrollo de producto: el desconocimiento que existe de los servicios ofrecidos de los Centros Vacacionales así como la percepción de baja calidad en los productos y servicios que ofrecen en general las Cajas de Compensación, pueden ser mejorados en la medida en que se desarrollen alianzas para la ampliación de servicios ofrecidos con empresas reconocidas por su calidad y servicio que garanticen o que permitan a los clientes escoger a Compensar como una opción real para sus eventos y convenciones, empresas reconocidas que manejen servicios o programas de liderazgo al lado de un equipo comunicaciones etc. Que al momento de ofrecer sus servicios recomienden desarrollar estas actividades en los Centros Vacacionales de Compensar, pueden demostrarle a los clientes que se ofrecen servicios de gran calidad.

Análisis Fortalezas frente a Amenazas (FA)

- al evaluar los costos, que no son competitivos frente a los estándares de la industria. Se busca aumentar el flujo de huéspedes en los Centros Vacacionales, al cruzar estas debilidades con una oportunidad.
- percepción de la calidad de los servicios de las Cajas de Compensación, que en este caso son percibidos por los clientes como servicios de bajo estándar hotelero, como lo es Aumento de la Demanda Turística, se puede aprovechar este momento en el que las personas quieren salir a vacacionar, para ofrecer los servicios de los Centros Vacacionales, de esta forma aumentar los ingresos.

Análisis de las fortalezas y amenazas (FA)

Teniendo en cuenta las Fortalezas y Amenazas identificadas previamente en el estudio se plantea las siguientes acciones para mejorar el rendimiento del ciclo de alojamiento de Compensar,

- Penetración del mercado y diferenciación: Con el desarrollo de planes todo incluido, la creación de servicios adicionales y la atención personalizada para todos los segmentos de clientes, se espera generar una oferta de valor que influya en la toma de decisión para cada uno de los segmentos, en la selección del centro vacacional para así competir con la oferta hotelería informal de la región

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción

Tabla 14. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FI 1	Potencial de crecimiento	0,22	3	0,66
FI 2	Oferta laboral	0,12	5	0,60
FI 3	Potencial de utilidades	0,22	2	0,44
FI 4	Estabilidad financiera	0,10	5	0,50
FI 5	Capacidad instalada	0,12	5	0,60
FI 6	Gremio (Cotelco)	0,10	5	0,50
FI 7	Mejoramiento de la calidad en el servicio	0,12	5	0,60
		1,00	PROM POND	3,90

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FF 1	Subsidio a los Afiliados	0,22	6	1,32
FF 2	Respaldo financiero	0,22	6	1,32
FF 3	Liquidez	0,23	6	1,38
FF 4	Capital de trabajo	0,23	5	1,15
FF 5	No existe Endeudamiento	0,10	6	0,60
FF 6				
FF 7				
		1,00	PROM POND	5,77

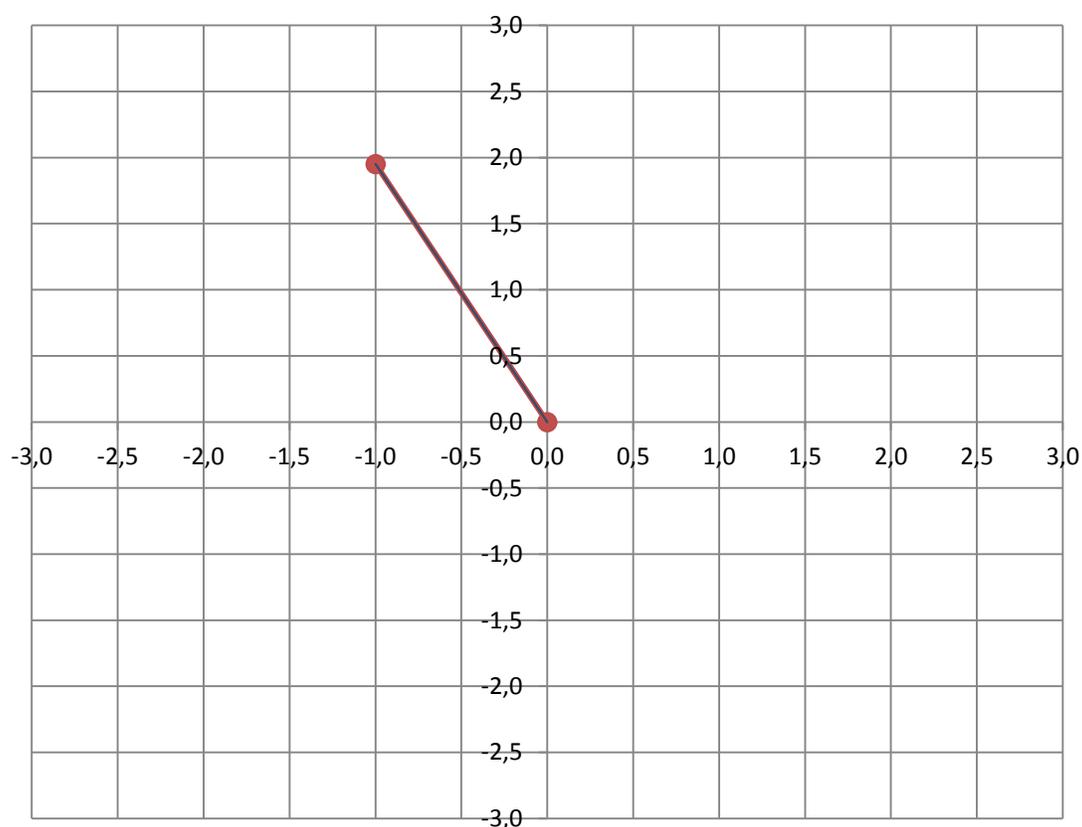
VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC 1	Infraestructura Diferencial	0,20	5	1,00
VC 2	Calidad del producto	0,18	5	0,90
VC 3	Reconocimiento de marca (Compensar)	0,12	5	0,60
VC 4	Servicios adicionales	0,13	5	0,65
VC 5	Ubicación geográfica cercana al cliente	0,12	5	0,60
VC 6	Servicio orientado al cliente	0,15	5	0,75
VC 7	Clima organizacional	0,10	4	0,40
		1,00	PROM POND	4,90

ESTABILIDAD AMBIENTAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA 1	Destinos turísticos	0,12	4	0,48
EA 2	Percepción seguridad a nivel internacional	0,10	1	0,10
EA 3	Devaluación del peso	0,25	4	1,00

EA 4	Crecimiento del mercado empresarial	0,25	4	1,00
EA 5	Temporadas	0,08	3	0,24
EA 6	Beneficios Tributarios	0,20		1,00
EA 7				
		1,00	PROM POND	3,82

Análisis de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción

Figura 13. Vector de la posición estratégica y evaluación de la acción



Al analizar la matriz PEEA, Posición Estratégica y Evaluación de Acciones, da como resultado que la empresa se ubica en el cuadrante superior izquierdo, cuadrante II, esto quiere decir que las estrategias que se deben implementar son de tipo conservador, **“Una empresa que ha logrado fortaleza financiera en una industria que no crece, la empresa no tiene ventajas competitivas importantes”** (David, 2008, pág. 412). La calificación estimada se

ubica en el siguiente rango para la FF, (fortaleza financiera) +1 el peor y +3 como la mejor calificación y VC, (ventaja competitiva) -1 el mejor y -3 el peor, la empresa obtuvo una calificación de +2 en fortaleza financiera y -1 en ventaja competitiva, de acuerdo a la literatura se interpreta de la siguiente manera, la empresa tiene una buena fuerza financiera y una ventaja competitiva importante, por lo tanto se enfoca en las siguientes estrategias, Intensivas, Diversificación Relacionada, Diferenciación y Penetración de mercado porque tienen el mayor número de repeticiones en la FODA. La Diversificación Relacionada se refiere al involucrar servicios adicionales que pueden ofrecer los Centros Vacacionales, para mejorar el potencial de utilidades, Los Centros Vacacionales no muestra utilidades debido a su modelo de negocios, al pertenecer a una Caja de Compensación debe subsidiar con un porcentaje a sus huéspedes, además no puede cobrar en su tarifa sino hasta máximo cubrir los gastos, a sus afiliados, es por eso que se quiere ofrecer sus servicios al mercado corporativo esto debido a que cuentan con una muy buena infraestructura, como lo es para eventos, capacitaciones, reuniones de tipo empresarial al contar con los salones de convenciones, que han sido construidos para tal fin, se aclara que no son modificaciones, por el contrario son construcciones amplias, cómodas, con los equipos necesarios para ofrecer este tipo de servicio, de esta forma se ofrecen servicios relacionados, no solo la estadía o habitaciones.

Penetración de Mercado se refiere al impulso que busca darse al ofrecer los servicios de los Centros Vacacionales, en un mercado tan grande como Bogotá y sus alrededores, se calcula que más o menos diez millones de personas viven en esta parte de Cundinamarca, la devaluación sufrida por el peso de un 36% acumulada en un año agosto de 2014 a agosto de 2015, incrementando sustancialmente los viajes a destinos turísticos fuera de Colombia, colocando los destinos turísticos dentro del país como atractivos por sus costos más

favorables, de esta forma un mercado que no visitaba los Centros Vacacionales, ahora si toma en cuenta este destino dentro de sus planes de vacaciones, se debe publicitar en las empresas afiliadas a la Caja de Compensación las bondades de viajar a un destino interno como Girardot, por su economía, cercanía y excelentes estándares de calidad .

En la parte de diferenciación, se evidencia que las personas tienen una imagen equivocada en cuanto a la calidad de los servicios brindados por las cajas de compensación, el cual se registra como regular, nada más alejado de la realidad, uno de los inconvenientes para lograr mejorar su posición en el mercado. Deben trabajar muy fuerte en lograr esta diferenciación, para llegar de una forma en la cual las personas puedan apreciar las bondades de los Centros Vacacionales de Compensar, los cuales poseen una ubicación excelente, con una muy buena disposición de habitaciones, espacio campestre, salones de convenciones, piscinas, lagos artificiales para deportes acuáticos, además de una excelente atención por parte del personal que labora en el hotel.

Matriz BCG

Tabla 15. *Matriz BCG*

MATRIZ CUANTITATIVA DEL BOSTON CONSULTING GROUP						
LÍNEAS DE PRODUCTO	INGRESOS (MILES DE MILLONES \$)	% INGRESOS	UTILIDADES (MILES DE MILLONES \$)	% UTILIDADES	% PARTICIPACIÓN REL MERCADO	% TASA CRECIMIENTO VENTAS IND
TURISMO FAMILIAR LAGOMAR	\$ 10.914	37%	\$ (7.252)	48%	4,2%	4,7%
TURISMO FAMILIAR LAGOSOL	\$ 6.254	21%	\$ (8.076)	53%	3,9%	4,7%
TURISMO CORPORATIVO LAGOMAR	\$ 5.705	20%	\$ 19	0%	11,0%	9,0%
TURISMO CORPORATIVO LAGOSOL	\$ 1.047	4%	\$ (714)	5%	3,6%	9,0%
PASADIA FAMILIAR LAGOSOL	\$ 3.151	11%	\$ 380	-3%	7,3%	5,0%
PASADIA CORPORATIVO LAGOSOL	\$ 2.087	7%	\$ 470	-3%	12,0%	5,0%
TOTALES	\$ 29.158	100%	\$ (15.175)	100%		

TIPO DE UNIDAD DE NEGOCIO	OBJETIVO, F(PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO)	RENTABILIDAD NEGOCIO	INVERSIÓN REQUERIDA	FLUJO NETO DE FONDOS
Estrellas	Crecer o Mantenerse	Alta	Alta	<= 0
Vacas Lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	>> 0
Interrogantes	Crecer	Nula/Negativa	Muy Alta	<< 0
Perros	Cosechar o Desinvertir	Baja/Negativa	Desinvertir	> 0

Figura 14. Distribución de los productos del Ciclo de Alojamiento de Compensar segun el BCG

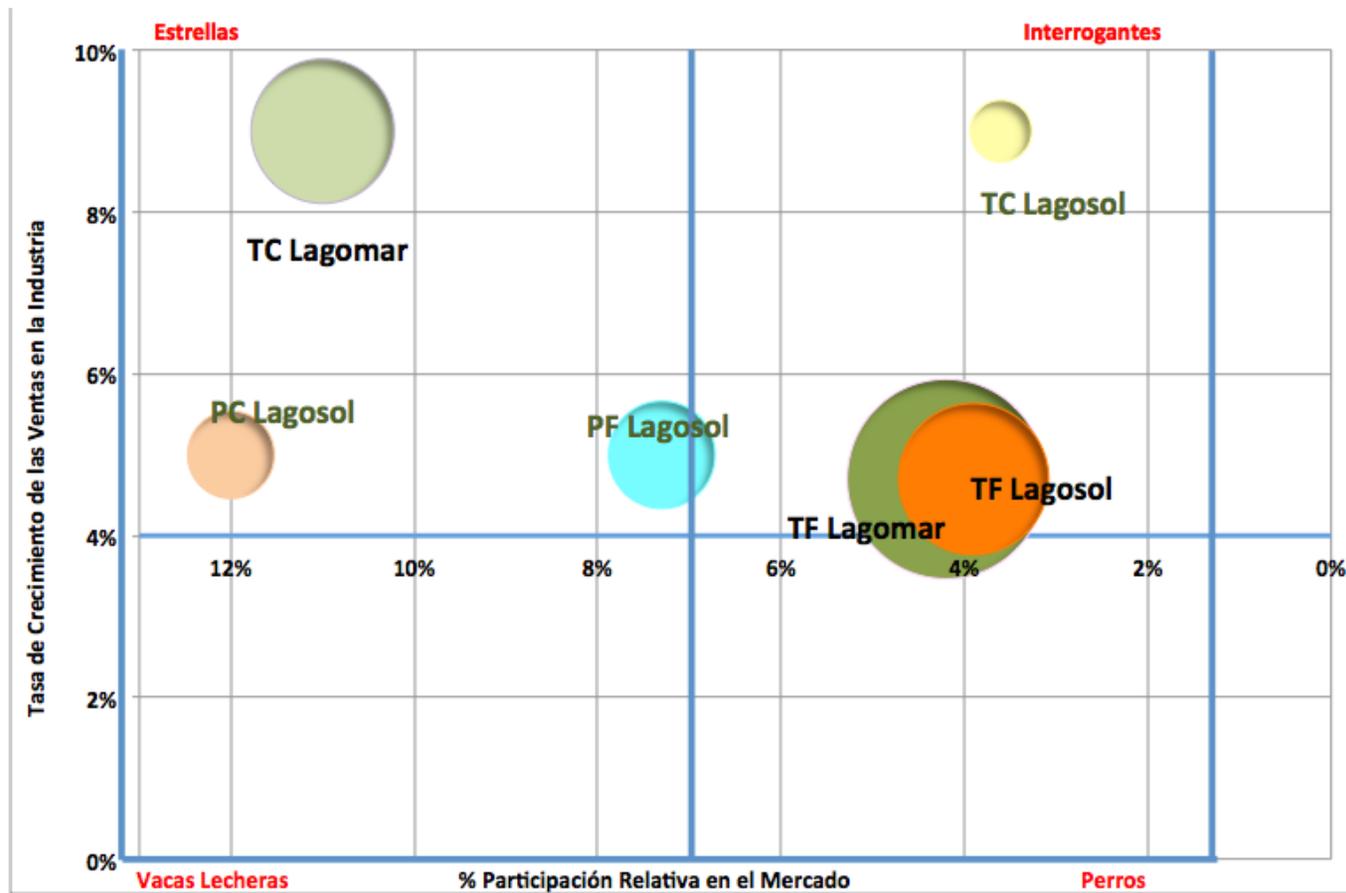


Tabla 16. *Participación porcentual de las líneas de negocio en los ingresos*

LÍNEAS DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS	% INGRESOS	% UTILIDADES
TURISMO FAMILIAR LAGOMAR	Penetración en el mercado	37%	48%
	Diferenciación		
	Desarrollo interno		
TURISMO FAMILIAR LAGOSOL	Penetración en el mercado	21%	53%
	Diferenciación		
	Desarrollo interno		
TURISMO CORPORATIVO LAGOMAR	Penetración en el mercado	20%	0%
	Desarrollo de mercado		
	Diferenciación		
TURISMO CORPORATIVO LAGOSOL	Penetración en el mercado	4%	5%
	Desarrollo de mercado		
	Diferenciación		
PASADIA FAMILIAR LAGOSOL	Penetración en el mercado	11%	-3%
	Diferenciación		
	Desarrollo interno		
PASADIA CORPORATIVO LAGOSOL	Penetración en el mercado	7%	-3%
	Desarrollo interno		
	Diferenciación		

Análisis matriz BCG

La Matriz BCG, es una herramienta que representa de forma gráfica la posición relativa de mercado de cada línea de producto, la participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. “La *posición relativa de participación de mercado* se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria.” (David, 2008, pág. 227)

Línea de producto: **Turismo familiar Lagomar y Lagosol**. Estas líneas de producto, se refieren a las familias o grupos familiares que reservan, pernoctan y disfrutan de la estadía en cualquiera de los dos Centros Vacacionales, durante mínimo 1 noche.

Los Ingresos a diciembre de 2014, por estas líneas:

- Turismo Familiar Lagomar: \$10.914 millones. 78.509 Huéspedes
- Turismo Familiar Lagosol; \$ 6.254 millones. 78.629 Huéspedes

El Turismo Familiar Lagomar que representa para el año 2014, el 37% de los ingresos del Ciclo de Alojamiento y el turismo Familiar Lagosol que representó el 21% de estos ingresos.

Estos dos productos se encuentran en el cuadrante I Interrogante: “Las divisiones que se encuentran en el cuadrante I tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento” (David, 2008, pág. 230)

A pesar de ser un mercado competido altamente competido como es el turismo de fin de semana y vacaciones cortas, principalmente para el mercado de la ciudad de Bogotá y sus alrededores, tiene varios factores a favor, tales como, que puede ser una venta planeada, es decir, que los posibles compradores de servicios hoteleros, preparen con anticipación un descanso corto, ya sea de fin de semana o un festivo, pero también, por la cercanía del destino, se puede generar una venta de impulso, es decir, que en muy corto tiempo se defina realizar un descanso aprovechando dicha cercanía; los costos de transporte son notoriamente más bajos que otros destinos más distantes y de otros destinos de sol, lo cual evidentemente es una ventaja competitiva para los hoteles de esta región, adicionalmente, este turismo es estacional (fines de semana o vacaciones), y cuenta con una importante oferta, no sólo en el corredor (Bogotá- Girardot) donde se encuentran los centros vacacionales de Compensar (Lagomar y

Lagosol), sino en destinos también cercanos a la Capital colombiana, como La Vega, Villeta, e incluso Villavicencio y municipios cercanos a la capital llanera.

Basta con mencionar que en Melgar Tolima, municipio catalogado como turístico para los bogotanos, se consiguen más de 5.000 piscinas (Alcaldía de Melgar, 2013) y oferta formal e informal de alojamiento de diferentes segmentos y servicios.

Las mismas Cajas de Compensación de Cundinamarca, tienen todas Centros Vacacionales y Parques Recreativos para pasar el día, en este corredor, Cafam con su complejo turístico conformado por: Casas Vacacionales (330 casas), Hotel Almirante (79 habitaciones) y Kualamaná hotel insignia y categorizado 5 estrellas con 157 habitaciones y Centro de Convenciones, y para completar su oferta actualmente remodela Cafamlandia que es su parque pasadía dentro del mismo complejo turístico en Melgar. Colsubsidio, tiene en Nilo Cundinamarca a Piscilago su parque acuático de gran formato, y sus hoteles Peñalisa (209 habitaciones) y Bosques de Athan (88 habitaciones) los dos ubicados en el Municipio de Ricaurte, e incluso Confacundi en Girardot, quien tiene el hotel Los Puentes.

Con este panorama, se deber diseñar una estrategia de penetración de mercado enfocada en ofrecer un servicio excepcional y servicios adicionales para un mercado que año tras año, crece y que incluso se ve favorecido en la medida que la oferta turística de otras regiones presenten alteraciones por factores externos, como problemas viales, o el alto costo del transporte. Importante mencionar que para el año 2013 se finalizó la doble calzada Bogotá-Girardot y además fue aprobado el tercer carril para esta vía nacional, informada por la ANI - Agencia Nacional de Infraestructura, el pasado 25 de junio 2015.

Paralelamente, la estrategia de penetración de mercado, estrategia recomendada cuando se encuentran los productos en este cuadrante, debe implementarse en la medida que se está reforzando la información a los afiliados a la Caja de Compensación de los servicios que tiene con Compensar, incluidos los Centros Vacacionales, así como además informar a los no afiliados quienes también pueden hacer uso de los servicios a precios de mercado competitivos con calidad y servicios complementarios de altos estándares hoteleros, esto nos permitiría aumentar la participación del mercado, desplazando estas líneas de productos hacia el cuadrante “Estrella”.

Línea de producto: **Turismo Corporativo Lagomar y Lagosol**

Los Ingresos a diciembre de 2014, por estas líneas:

- Turismo Corporativo Lagomar: \$ 5.575 millones. 24.554 Huéspedes
- Turismo Corporativo Lagosol; \$ 1.047 millones. 7.953 Huéspedes

Estos productos representan el 24% de los ingresos del Ciclo de Alojamiento, (20% Lagomar, 4% Lagosol).

A pesar que se encuentran en cuadrantes diferentes estas dos líneas de productos (Turismo Corporativo Lagomar cuadrante II las Estrellas, “Los negocios del cuadrante II (las *Estrellas*) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad” (David, 2008, pág. 230), Turismo Corporativo Lagosol cuadrante I interrogante), demuestran que este es un mercado en constante crecimiento como lo son los congresos, convenciones y eventos empresariales tanto nacionales como internacionales, los cuales no sólo lo realizan empresas multinacionales y grandes empresas, sino que cada vez empresas de menor tamaño requieren de espacios para capacitar, desarrollar talleres, reunirse

en espacios diferentes para actividades tanto corporativas como recreativas dentro de sus planes de bienestar. Es por esto que la oferta que Compensar tiene tanto en Lagomar como en Lagosol (en Lagosol, se ofrece este producto desde diciembre de 2012), deberá desarrollar una estrategia de penetración en este mercado, aprovechando no sólo la cercanía con Bogotá, sino que en este momento, factores como la devaluación del peso frente al dólar (36% últimos 12 meses), presionará para que se busquen alternativas de alto estándar pero a costos ajustados a la realidad del país.

Algunas empresas cuando planean sus eventos fuera de la oficina y que exijan alojarse, buscan destinos turísticos que ofrezcan todo el servicio hotelero y de alimentación, así como espacios adecuados para sus actividades; los Centros Vacacionales pueden cumplir esta expectativa pues tienen los estándares y la infraestructura necesaria para ello, pero deberán buscar este mercado y atraerlo hacia esta zona del país. Y por supuesto, con una estrategia de diferenciación enfocada en el servicio y en la flexibilidad para el desarrollo del evento (lo cual deberá desarrollar internamente), así como demostrando que tiene la mejor infraestructura en la zona para este tipo de actividades, podrá mejorar sus índices tanto de participación de mercado como de rentabilidad. La diferencia en los cuadrantes entre las dos líneas de productos es evidente toda vez que los salones corporativos para desarrollar estos eventos en Lagosol, apenas fueron puestos al servicio en el año 2013 y por tanto no tienen un público cautivo y hasta ahora está en proceso de posicionamiento con el ánimo de ser reconocido como un sitio donde realizar esta actividad.

Línea de producto: **Pasadía Familiar y Corporativo Lagosol:**

La información de ingresos a diciembre 31 de 2014, que representan el 18% de los ingresos operacionales del Ciclo de Alojamiento, es:

- Pasadía Familiar Lagosol: \$3.151 millones, 75.325 visitantes
- Pasadía Corporativo Lagosol: \$2.087 millones, 47.880

Uno de los productos ofrecidos por el ciclo de alojamiento enfocado a sus afiliados de menores ingresos es el plan pasadía en el Centro Vacacional Lagosol. Es un plan de un día sin alojamiento, donde las personas en el Centro Vacacional y en una zona de aproximadamente 12 hectáreas, encuentran 5 piscinas, restaurante en línea, zona de juegos, lago y áreas deportivas, donde disfrutan durante todo el día acompañados por actividades recreativas para niños y adultos, así como actividades culturales que se ofrecen en varios momentos, finalizando la tarde termina la actividad. Para las empresas, principalmente para sus reuniones de fin de año, es un sitio ideal por su tamaño, precio, clima y cercanía a Bogotá, también para las vacaciones recreativas de los niños y para diferentes actividades de corta duración planeadas en colegios y universidades.

Estos productos se encuentran en el cuadrante I Interrogante, donde una estrategia de penetración buscando mejorar la participación del mercado, pues tiene una demanda importante no sólo de las familias que salen el mismo día desde Bogotá a este lugar, sino que debido al alto desarrollo de vivienda enfocada en segunda vivienda para las familias bogotanas serán los visitantes de estas viviendas un público objetivo para visitar la zona pasadía en Lagosol. Actualmente en la zona comprendida por Melgar, Nilo, Ricaurte, Girardot, Nariño y Flandes, se construyen y venden más de 20.000 unidades de vivienda, (Girardot, 2015), lo cual

generará un tráfico permanente de visitantes que han decidido tener una segunda vivienda en esta zona del país

4.1.3 Etapa de Decisión

Matriz planeacion Estrategica Cuantitativa MPEC

Tabla 17. *Matriz MPEC*

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA			Penetración de Mercado		Diferenciación		Desarrollo Interno	
0, 4 7	OPORTUNIDADES	PONDE RACIÓN	CALIFI CACIÓN	PROD UCTO	CALIFI CACIÓN	PROD UCTO	CALIFI CACIÓN	PROD UCTO
0 1	Crecimiento de la demanda Turística	0,03	2	0,06	3	0,09	0	0,00
0 2	Cercanía con Bogotá	0,17	4	0,68	3	0,51	0	0,00
0 3	Devaluación del peso frente al Dólar	0,15	2	0,30	3	0,45	0	0,00
0 4	Facilidad en las Vías de acceso	0,04	3	0,12	0	0,00	0	0,00
0 5	Otros mercados potenciales con crecimiento y cercanía	0,07	2	0,14	3	0,21	0	0,00
0 6	Desarrollo turístico de la región	0,01	2	0,02	2	0,02	1	0,01
0, 5 3	AMENAZAS	PONDE RACIÓN						
A 1	Desafiliación de empresas importantes para la caja	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24
A 2	sobre oferta hotelera	0,11	1	0,11	3	0,33	0	0,00
A 3	Desaceleración Económica	0,05	3	0,15	2	0,10	0	0,00
A	para hotelería	0,10	3	0,30	3	0,30	0	0,00

4							
A 5	Temporadas bajas	0,09	3	0,27	2	0,18	0 0,00
A 6	Conflicto interno	0,01	0	0,00	0	0,00	0 0,00
A 7	Epidemias de difícil control y alto riesgo para la salud	0,05	3	0,15	0	0,00	0 0,00
0, 7 8	FORTALEZAS	PONDERACIÓN					
F 1	Subsidios de Tarifas	0,16	2	0,32	3	0,48	2 0,32
F 2	Servicios Adicionales	0,09	3	0,27	3	0,27	2 0,18
F 3	Reconocimiento de Calidad en el Servicio	0,10	3	0,30	3	0,30	4 0,40
F 4	Infraestructura Diferencial	0,12	3	0,36	3	0,36	4 0,48
F 5	ubicación geográfica	0,17	3	0,51	3	0,51	0 0,00
F 6	Respaldo financiero	0,12	3	0,36	0	0,00	0 0,00
F 7	Clima organizacional	0,02	3	0,06	2	0,04	4 0,08
0, 2 2	DEBILIDADES	PONDERACIÓN					
D 1	Falta de optimización de los procesos	0,04	0	0,00	2	0,08	5 0,20
D 2	Costos no competitivos	0,06	3	0,18	2	0,12	5 0,30
D 3	Limitación normativa en el gasto de mercadeo y publicidad	0,03	2	0,06	2	0,06	0 0,00
D 4	Percepción de la calidad de los servicios de las	0,06	2	0,12	2	0,12	0 0,00

cajas de compensación								
D	Capacitación	0,01	5	0,05	2	0,02	5	0,05
5								
D	bajo posicionamiento en	0,02	2	0,04	2	0,04	0	0,00
6	el servicio hotelero.							
2,	TOTAL	2,00	PROM	5,05	PROM	4,83	PROM	2,26
0	PONDERACIONES		POND		POND		POND	
0								

Análisis matriz MPEC

La Matriz MPEC, utiliza los datos de entrada de la matriz EFE, de la matriz EFI, la matriz de perfil competitivo, Las 5 Fuerzas y la Cadena de Valor, donde se establece la etapa de aportación de información, junto con las matrices FODA, PEEA, BCG, las cuales son parte de la etapa de ajuste, y son insumo principal que brinda la información necesaria para construir la matriz MPEC. Esta matriz, es una herramienta que permite establecer estrategias de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos, previamente establecidos y detectados.

El cruzar la matriz FODA con las posibles estrategias planteadas en los análisis de las matrices de PEEA, BCG, confirman con 5,05 el promedio de la estrategia de penetración del mercado y el 4,83 el promedio para la estrategia de diferenciación, como las estrategias más acertadas para la situación que vive el Ciclo de Alojamiento y su entorno en este momento.

Es evidente el crecimiento desbordado de la oferta hotelera desde el año 2003, donde se reglamentó la Decreto 2755 de 2003, Ley que exonera por 30 años a quienes construyan, remodelen o mejoren un sitio de hospedaje, del pago del Impuesto de Renta (37,5%). Esta Ley aplica hasta el 31 de diciembre de 2017 y se calcula que durante estos años, se construyeron,

32.353 nuevas habitaciones y 23.560 remodeladas según datos reportados por Cotelco. Ciudades como Cartagena, Bogotá, Medellín y Cali, (Cotelco, 2015) presentan sobreoferta actualmente y tienen cerca de 7.000 nuevas habitaciones más por entregar en los años venideros.

La existencia de esta oferta en destinos turísticos desarrollados y mejorados en los últimos años, con hoteles de importantes cadenas mundiales tales como Hilton, Marriot, Holiday inn, NH., Sonesta, Best Western, entre otras, exige estrategias que permitan defenderse y mantener una estrategia conservadora. Esto deberá monitorearse constantemente para evitar perder participación en el mercado.

Compensar y su Ciclo de Alojamiento tienen el reto de no verse afectado por dicha sobreoferta e incluso crecer durante estos próximos años, para ello, la estrategia de penetración, enfocada tanto para sus afiliados, como para los no afiliados, tanto en los mercados familiares como corporativos y eventos sociales será fundamental en este tiempo.

Adicionalmente y como se mencionó anteriormente, factores como la vivienda nueva desarrollada en la zona, evidentemente será un foco de parahotelería que ampliará la oferta de hospedaje, por supuesto, producto muy diferente, pero que resentirá la demanda en los hoteles de la región y con los cuales tratar de defenderse con una estrategia de precio no es posible, por su misma informalidad.

Un aspecto que permite concluir la importancia de implantar esta estrategia en estos momentos, es la devaluación del peso frente al dólar, lo cual hará que los destinos internacionales para la realización de eventos o sencillamente para disfrutar las temporadas vacacionales de las familias de mejores ingresos que frecuentan estos lugares, encuentren en el

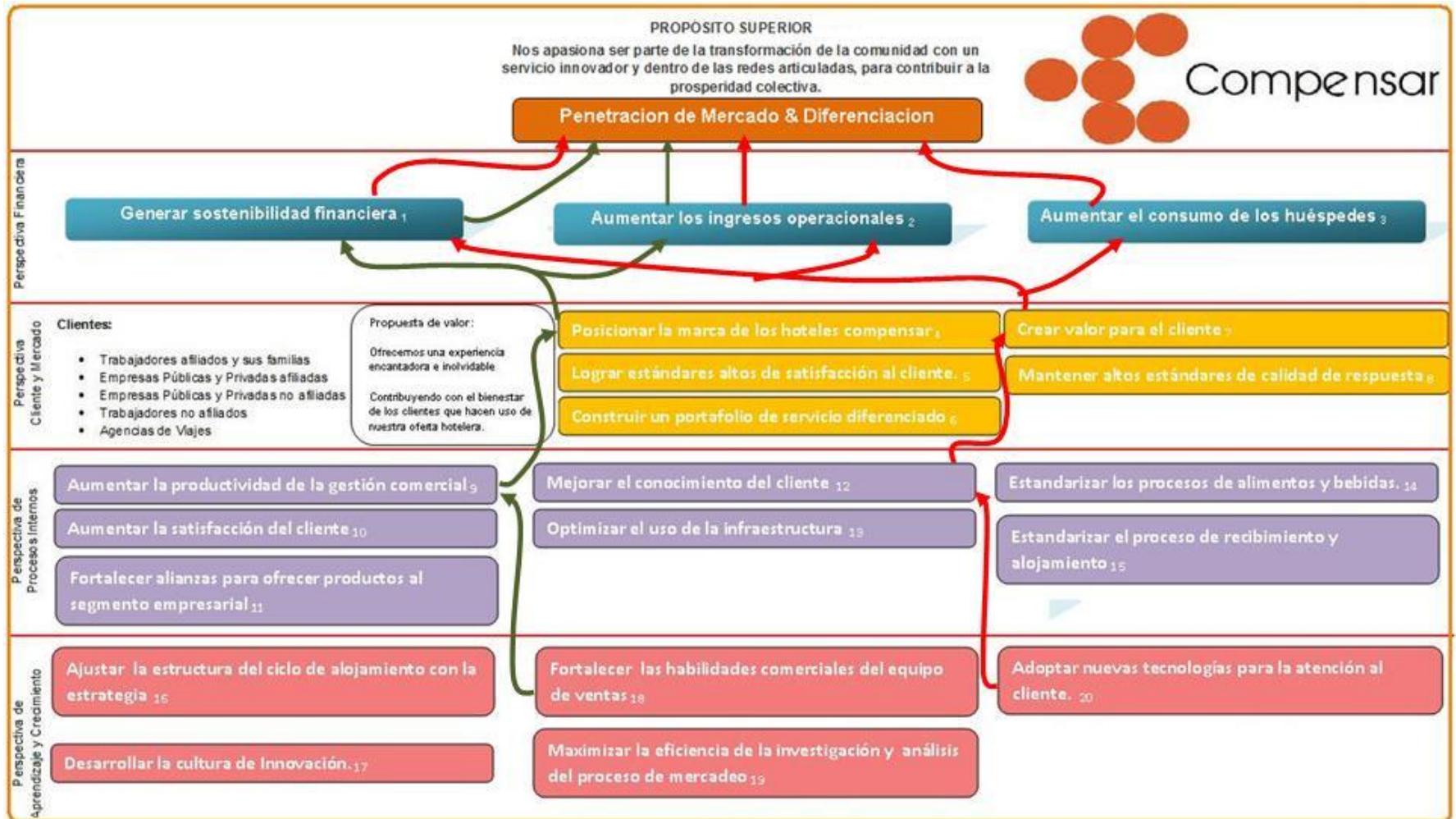
turismo doméstico una opción real para su uso, es por ello de importancia primordial, trabajar enfocados en la penetración de mercados aprovechando esta coyuntura.

Por otra parte, la estrategia de diferenciación enfocada no sólo en la infraestructura diferencial que siempre ha tenido en Compensar, deberá enfocarse en el servicio al cliente, donde realmente este, se sienta sorprendido por el esmero con que como huésped lo hacen sentir y el conocimiento que se tiene de él, lo cual, desde el mismo inicio del servicio en los Centros Vacacionales, Compensar ha inculcado en sus colaboradores y hace parte de su cultura organizacional, “Todas las organizaciones tienen una cultura. La *cultura* incluye un conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes compartidos que describen a una empresa. La cultura constituye la forma única que cada organización tiene de hacer negocios. Es la dimensión humana que crea solidaridad y significado, e inspira compromiso y productividad en una organización...” (David, 2008, pág. 244). y se considera que el mantenerlo debe ser posible e incluso mejorarlo mediante procedimientos estandarizados y la constante capacitación de los colaboradores.

4.2 Cuadro de Mando integral

4.2.1 Mapa de objetivos estratégicos.

Figura 14. Mapa de objetivos estratégicos.



Descripción de Objetivos estratégicos.

1. **Generar sostenibilidad financiera:** Las cajas de compensación tienen como objetivo primordial ofrecer servicios que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida de las personas; por ende los diferentes tipos de servicios son subsidiados de manera que sean asequibles a sus afiliados según su categoría.

Para el caso del ciclo de alojamiento de Compensar, los centros vacacionales subsidian hasta el 35% de sus tarifas, para las categorías A y B, la categoría C establece su tarifa sin subsidio; si bien es cierto su objetivo no va dirigido a la generación de excedentes, lo que se quiere lograr es alcanzar el punto de equilibrio, de tal manera que haya un cubrimiento total de los costos de los centros vacacionales.

2. **Aumentar los ingresos operacionales:** Debido a los altos costos y gastos fijos que presentan los centros vacacionales actualmente se hace necesario aumentar los ingresos para contrarrestar dichos costos y gastos.
3. **Aumentar el consumo de los huéspedes:** Los Centros Vacacionales buscan aumentar el consumo de los huéspedes durante su estadía, mediante diferentes actividades adicionales no incluidas en la tarifa, como: la bolera (próximamente abierta), y actividades acuáticas para el caso de Lagomar y snacks y bebidas para el caso del Lagosol.
4. **Posicionar la marca de los Centros Vacacionales Compensar:** Existen dos aspectos que afectan directamente el posicionamiento de marca de los Centros Vacacionales, primero, hay una connotación que los servicios prestados por las cajas de compensación no tienen altos estándares de calidad, por ser servicios subsidiados, y segundo que los servicios prestados son únicamente para los afiliados. Por estos dos supuestos, es importante

aumentar los esfuerzos para dar a conocer los centros vacacionales y los estándares de calidad de los servicios que allí se prestan.

5. **Lograr estándares altos de satisfacción al cliente:** Con el fin de cumplir con la propuesta de valor del ciclo de alojamiento, las actividades de los colaboradores de los Centros Vacacionales están dirigidas a satisfacer las necesidades de los huéspedes en cualquier momento, atendiendo sus requerimientos de forma atenta y oportuna. De tal manera que el cliente quiera realizar una recompra continua convirtiéndose en un usuario frecuente, no solo de los centros vacacionales si no de los demás servicios que se encuentran dentro del portafolio de Compensar.
6. **Construir un portafolio de servicio diferenciado:** Aprovechando la estructura del centro de convenciones de Lagomar se pretende desarrollar un portafolio de servicios especializado para el sector corporativo, brindando diferentes alternativas para el desarrollo de ferias, convenciones, conferencias, talleres entre otros. Aumentando así la participación del segmento corporativo perteneciente a los departamentos de Tolima, Cundinamarca, Huila y Quindío, incrementando los ingresos del segmento y mejorando el porcentaje de ocupación durante las temporadas bajas.
7. **Crear valor para el cliente:** Para los Centros Vacacionales de Compensar la satisfacción del cliente, el trato preferencial, y la calidad de los servicios de alojamiento y alimentación deben ofrecer al huésped una experiencia inigualable, que permita la fidelización de estos.
8. **Mantener altos estándares de calidad en respuesta:** Los requerimientos, sugerencias y opiniones de los huéspedes, deben ser atendidos de manera oportuna y dando una respuesta que satisfaga al cliente, de tal manera que este obtenga claridad y pronta solución a su planteamiento. La solución de estos requerimientos muchas veces hacen

parte de la decisión de recompra, fidelización por parte de los clientes y recomendación (voz a voz), importante para el reconocimiento de la marca.

9. **Aumentar la productividad de la gestión comercial:** Compensar cuenta con un equipo comercial encargado de la consecución de clientes corporativos, segmento que representa un alto potencial para aumentar los ingresos de los centros vacacionales, por lo cual, se espera que mediante la elaboración de planes diferenciados y ajustados a las necesidades de las empresas, el equipo comercial maximice las ventas y aumente el porcentaje de ocupación de los centros vacacionales.
10. **Aumentar la satisfacción del cliente:** La propuesta de valor del ciclo de alojamiento promete al usuario una experiencia encantadora durante su estadía; para lo cual es importante dar respuesta a las necesidades del cliente en el momento preciso, es por esto que todo el personal de los centros vacacionales está capacitado en servicio enfocado al cliente, cumpliendo con la propuesta de valor y contribuyendo con la satisfacción de cada uno de los huéspedes desde el inicio de su experiencia en los centros vacacionales.
11. **Fortalecer alianzas para ofrecer productos al segmento empresarial:** Cada vez se hace más necesario ofrecer paquetes completos para solucionar necesidades de las empresas y no solo dedicarse al alquiler de espacios del centro de convenciones, es por esto, que desarrollar productos integrales tales como: congresos y convenciones, seminarios, desarrollos empresariales y planeaciones estratégicas de las empresas que incluyan expertos en el desarrollo y ejecución de este tipo de eventos , se convierten en una alternativa importante para que las empresas decidan realizar este tipo de actividades.
12. **Mejorar el conocimiento del cliente:** El Centro Vacacional debe mantenerse informado de los gustos y preferencias de sus clientes de forma continua, esta información permite desarrollar productos a la medida del cliente y a las tendencias del mercado. Se busca

caracterizar a cada uno de los usuarios según su comportamiento y consumo durante la estadía en los centros vacacionales para brindar un servicio personalizado y ajustado a las necesidades de cada uno.

13. **Optimizar el uso de la infraestructura:** Para los centros vacacionales, es importante aumentar el ingreso por reserva y lograr la máxima ocupación por habitación, igualmente mejorar sus porcentajes de ocupación.
14. **Estandarizar los procesos de alimentos y bebidas:** Los procesos de alimentos y bebidas se pretenden estandarizar para cumplir con protocolos de buenas prácticas, además de exigencias HACCP, de esta manera se establece una buena disposición de los alimentos y bebidas en el Centro Vacacional, que pretende brindar la mayor seguridad y satisfacción a los huéspedes al momento de tomar sus alimentos y bebidas.
15. **Estandarizar el proceso de recibimiento y alojamiento:** Permite llevar un control estricto de las tareas necesarias para que el huésped pueda recibir satisfactoriamente el servicio de alojamiento, y detectar posibles no conformidades antes que lleguen al cliente mediante supervisiones a los procesos.
16. **Ajustar la estructura del ciclo de alojamiento con la estrategia:** Para que la estrategia y la propuesta de valor del ciclo de alojamiento sean una realidad es importante que todos los colaboradores estén informados y capacitados sobre la importancia de la influencia de sus labores en la efectividad de la estrategia, para lo cual se realiza una evaluación del plan interno de desarrollo, donde se califica su desempeño y el cumplimiento de las metas trazadas en el CMI.
17. **Desarrollar la cultura de la innovación:** Generar espacios de interacción con los colaboradores en todas las dependencias para trabajar en la formulación de ideas que

permitan mejorar el servicio y crear alternativas nuevas a los huéspedes para así ampliar el portafolio de servicios.

18. **Fortalecer las habilidades comerciales del equipo de ventas:** Si bien es cierto los Centros vacacionales de Compensar cuentan con una infraestructura importante, y un servicio excepcional, es importante que el equipo comercial esté capacitado constantemente para desarrollar sus habilidades, que le permitan aumentar su producción en ventas.
19. **Maximizar la eficiencia de la investigación y análisis del proceso de mercadeo:** Toda la información recibida por medio de las diferentes herramientas como encuestas o buzón de OyS, debe ser aprovechada para la elaboración de planes, servicios o mejora continua de los procesos dentro del Ciclo de Alojamiento, para, de esta manera dar valor a cada una de las experiencias vividas por los huéspedes.
20. **Adoptar nuevas tecnologías para la atención al cliente:** La adaptación de nuevas tecnologías de la información son de vital importancia para los procesos de mejoramiento continuo y el desarrollo de productos o servicios, de acuerdo al comportamiento de los usuarios. En este caso, la implementación de un software especializado en CRM será de vital importancia para registrar, identificar y caracterizar los perfiles y preferencias de los visitantes de los Centros Vacacionales de Compensar, en una primera etapa, clientes corporativos y posteriormente cliente individual.

Análisis del mapa de objetivos estratégicos

La puesta en práctica o implementación de una estrategia empieza por la educación o involucración de la gente que debe ejecutarla” (Norton, 1996, pág. 213).

Para garantizar el éxito de la estrategia de penetración de mercado y diferenciación, obtenida como resultado de los diferentes estudios y análisis de las herramientas utilizadas para el diagnóstico estratégico para el ciclo de alojamiento de Compensar, se determinaron varios objetivos de acuerdo a cada una de las perspectivas del BSC.

En la ruta definida 1 (línea Roja) la perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento se selecciona el objetivo “Fortalecer las habilidades comerciales del equipo de ventas” como punto de partida indispensable para garantizar un proceso de venta eficiente y exitoso que permita cumplir las metas proyectadas en el segmento corporativo del ciclo, para lo cual se propone una serie de capacitaciones en conjunto con empresas especializadas como ICOTEC, SENA y Universidades de primer nivel, que permitan desarrollar habilidades comerciales a todos los miembros del equipo. Con esto, y siguiendo las rutas del BSC en la perspectiva de procesos internos, Compensar deberá propender realizar un seguimiento permanente con cada uno de los asesores garantizando que sus habilidades blandas y desarrollo técnico sea desarrollado de manera adecuado para lograr los resultados esperados “Aumentar la productividad de la gestión comercial”.

“La penetración de mercado incluye aumentar vendedores, incrementar la publicidad, ofrecer productos con promociones o aumentar la información favorable para la empresa” (David, 2008, pág. 177) Una de las debilidades encontradas en el ciclo de alojamiento de Compensar es su bajo posicionamiento en el segmento corporativo como opción real para

desarrollar Congresos, Convenciones y demás actividades que realizan las empresas en las cuales utilizan servicios hoteleros a nivel Nacional e Internacional, es por ello, de vital importancia trabajar en el posicionamiento de la marca, enfocado no solo en la capacidad de desarrollar eventos sino en los altos estándares hoteleros que se pueden ofrecer tanto en el Centro Vacacional Lagomar y Lagosol. Dentro de la perspectiva de Cliente y Mercadeo, el posicionar la marca, será uno de los objetivos estratégicos fundamentales que deberá monitorearse de manera permanente para garantizar los resultados esperados; cumplido este objetivo, permitirá a los Centros Vacacionales, a pesar de ser un servicio subsidiado por la Caja de Compensación para los afiliados, a acercarse a la sostenibilidad financiera o incluso a la generación de remanentes en el mediano plazo.

“La diferenciación exitosa puede significar mayor flexibilidad de producto, servicio mejorado, mayor conveniencia o más características” (David, 2008, pág. 191) Como una segunda opción de ruta, Dentro de la perspectiva aprendizaje y conocimiento y en la categoría de Tecnología e información, se plantea el objetivo “Adoptar nuevas tecnologías para la atención al cliente” en busca de mantener y mejorar el reconocimiento de la calidad de los servicios en los Centros Vacacionales, mediante la implementación de un software especializado en CRM que permita ampliar el conocimiento del cliente mediante el almacenamiento de información relevante de usos, gustos, costumbres, con el fin de desarrollar productos y servicios ajustados a cada cliente, “Una estrategia de diferenciación debe seguirse solamente después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores” (David, 2008, pág. 191), siguiendo con la perspectiva de procesos internos el objetivo seleccionado para la ruta será “Mejorar el conocimiento del cliente”, especialmente en los servicios de hotelería y alojamiento, en donde se ofrecen productos

integrales de alimentación, alojamiento y otros servicios adicionales incluidos dentro del plan de los huéspedes, es de vital importancia, entender que, los momentos de verdad son permanentes desde el mismo momento de la solicitud de la reserva hasta el servicio post venta que se realice para conocer la percepción del cliente, es decir, que en los múltiples momentos de verdad que el cliente vive durante su estadía en dichos Centros Vacaciones, generaran una satisfacción global del servicio prestado, el esfuerzo permanente que debe hacer el equipo de Compensar en el ciclo de alojamiento es estandarizar de la mejor forma posible todos y cada uno de los momentos de verdad que vive el huésped, pero a su vez, ser lo suficientemente flexible para entender cada gusto y deseo de los usuarios de los Centros Vacacionales, buscando cumplir la promesa de valor ofrecida. Como consecuencia de todo el esfuerzo en la calidad del servicio, y conscientes del permanente deseo de los clientes de recibir más beneficios por el mismo precio, lleva a Compensar y su ciclo de alojamiento a encontrar nuevas formas de generar valor en el servicio ofrecido; un aspecto importante a resaltar, es aprovechar tanto la infraestructura propia como la integralidad de los servicios ofrecidos que Compensar tiene, permitiendo que tanto empresas como familias afiliadas reciban un producto y un servicio de altos estándares de calidad superiores o similares a los que podrían adquirir en la región por un valor diferencial en hoteles o Centros Vacacionales reconocidos y los no afiliados reciben ese producto a valores competitivos al mercado, es por ello, que debe haber una búsqueda continua de satisfacción y conocimiento del cliente que permita ser el preferido entre el servicio hotelero de la región, lo cual garantizará la fidelización y recompra futura.

En el segmento corporativo, es fundamental que al momento del cierre de las negociaciones para la realización de un evento en los Centros Vacacionales de Girardot, el esfuerzo comercial este centrado en informar la totalidad de servicios adicionales que se encuentran en

capacidad de ofrecer con el fin de maximizar el ingreso por cliente de dicho evento, paralelamente el esfuerzo del personal operativo en los centros vacacionales, en dar a conocer los servicios adicionales a todos y cada uno de los huéspedes alojados aportará el incremento del consumo individual generando mayor ingreso. Esto a su vez se ve reflejado en el mejoramiento de la sostenibilidad del negocio, dado que, los gastos y costos fijos que tienen los Centros Vacacionales, obligan a aumentar los ingresos por cada huésped buscando mejorar el indicador de sostenibilidad, maximizando el retorno de los activos. El CRM permitirá conocer gustos y necesidades de los huéspedes, que, Compensar deberá aprovechar para el diseño de nuevos productos y servicios, que el cliente quiere y está dispuesto a pagar, “

4.2.2 Mapa de indicadores

Tabla 18. Mapa de indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERIODICIDAD	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	RESULTADO ACTUAL
Financiera	Generar sostenibilidad financiera, incrementando los ingresos para alcanzar el punto de equilibrio	Sostenibilidad: Ingresos operacionales mensuales/Egresos operacionales mensuales*100 (Indicador medido según la meta propuesta mensualmente)	Mensual	$\leq 79\%$	80% - 84%	85%	75,36%
	Maximizar el retorno sobre los activos, aumentando el número de huéspedes del hotel para generar el rendimiento esperado de los activos	ROA: Utilidad neta/ Activos totales	Anual	$\leq -1,19\%$	(-1,20) - (-1,27)%	-1,28%	-2,18%
	Aumentar los ingresos operacionales, elevando el consumo de los huéspedes durante su estadía mediante con un portafolio de productos diferenciado.	Reserva promedio: Ingresos operacionales totales/ # de huéspedes	Anual	< 94.000	94.000- 90.000	\$ 94.108,64	\$ 84.418,25

Cliente y Mercadeo	Posicionar la marca de los hoteles compensar, mediante un plan de marketing para aumentar la participación del segmento corporativo	Participación de segmento corporativo: ingreso del segmento corporativo trimestre actual Lagomar / ingreso total Lagomar trimestre actual Lagomar *100	Trimestral	<= 32%	33%-34%	35,00%	19,46%
		Participación de segmento corporativo: ingreso del segmento corporativo trimestre actual Lagosol / ingreso total trimestre actual Lagosol *100	Trimestral	<= 23,8%	23,8%-25,2%	25,30%	7%
	Lograr estándares altos de satisfacción del clientes, por medio de la encuesta de satisfacción para conocer la percepción del cliente frente a la oferta de valor ofrecido	Satisfacción: resultado de la encuesta de satisfacción	Trimestral	<= 82%	82% - 86,2%	86,30%	87,26%
		Fidelización: # de clientes repetitivos/ # total de cliente *100 (Los clientes repetitivo son aquellos que en un período de un año tienen más de 5 reservas)	Trimestral	<= 6%	6% - 7%	8%	8,40%
		Atención al huésped: # Número de solicitudes diarias atendidas / # Numero de solicitud diarias recibidas	Mensual	<= 89%	90% - 99%	100%	93%

	Crear valor al cliente, atendiendo las necesidades y requerimientos para generar una recompra del servicio	Fidelización: # de clientes repetitivos/ # total de cliente *100 (Los clientes repetitivo son aquellos que en un período de un año tienen más de 5 reservas)	Trimestral	<= 6%	6% - 7%	8%	8,40%
	Mantener altos estándares de calidad de las respuestas de las opiniones y sugerencias de los huéspedes.	Sondeo de opinión sobre respuestas OYS clientes: calificación de 1-10 sobre la satisfacción en la respuesta a su requerimiento de OYS	Mensual	<= 7	entre 8-9	10	10
	Construir un portafolio de servicio diferenciado, enfocado al segmento corporativo, para aumentar la oferta	Participación de segmento corporativo: ingreso del segmento corporativo trimestre actual Lagosol / ingreso del segmento corporativo trimestre actual Lagosol *100	Trimestral	<= 23,8%	23,8%-25,2%	25,30%	7%
Procesos Internos	Aumentar la productividad de la gestión comercial, con un portafolio de productos ajustado a las necesidades del cliente, para incrementar el ingreso.	Productividad comercial: Ventas realizadas equipo comercial/ Ventas presupuestadas para el equipo comercial *100	Mensual	<= 2561,94	\$ 2.561,94	\$ 2.846,60	\$ 1.290,80

	Aumentar la satisfacción del cliente atendiendo oportunamente las quejas y reclamos durante la estadía del huésped, garantizando una experiencia encantadora.	Atención al huésped: # Número de solicitudes diarias atendidas / # Numero de solicitud diarias recibidas	Mensual	<= 89%	90% - 99%	100%	93%
	Fortalecer Alianzas para el segmento empresarial, ofreciendo paquetes de servicios enfocados al sector, aumentando los ingresos	Ingreso por nuevas alianzas: total de ingresos por alianza/ ingreso total corporativo*100	Semestral	<=6,5 %	6,5% - 6,9%	7,00%	0%
	Mejorar el conocimiento del cliente mediante un software que capture la información relevante de cada cliente para crear productos orientados al gusto del cliente y personalizar su servicio	Satisfacción: resultado de la encuesta de satisfacción	Trimestral	<= 82%	82% - 86,2%	86,30%	87,26%
		Fidelización: # de clientes repetitivos/ # total de cliente *100 (Los clientes repetitivo son aquellos que en un período de un año tienen más de 5 reservas)	Trimestral	<= 6%	6% - 7%	8%	8,40%
	Optimizar el uso de la infraestructura, aumentado en numero de huéspedes por habitación para alcanzar el punto de equilibrio	Porcentaje de ocupación: # de habitaciones vendidas/ # total de habitaciones disponibles para la venta	Mensual	<= 48%	48% - 50%	51%	56%
		ROA: Utilidad neta/ Activos totales	Anual	<= -1,19%	(-1,20) - (-1,27)%	-1,28%	-2,18%

	Estandarizar los procesos de alimentos y bebidas, para garantizar un excelente servicio mediante procesos, documentos y capacitación del personal.	Estandarización del servicio de alimentos: # de productos no conformes de AyB	Trimestral	>= 200	100 -200	100,00	18,00
	Estandarizar el proceso de recepción y alojamiento para garantizar un excelente servicio mediante procesos documentarios y capacitación del personal.	Estandarización del servicio de alojamiento: - # de actividades de recibimiento y alojamiento no conformes	Trimestral	>= 200	100 -200	100,00	42,00
Aprendizaje y Crecimiento	Ajustar la estructura del ciclo de alojamiento con la estrategia, mediante capacitación al personal, para cumplir los objetivos propuestos.	PID: # de colaboradores evaluados mediante el PID/# total de colaboradores	Semestral	<= 70%	70% - 99%	100%	76%
	Desarrollar la cultura de la innovación, proponiendo actividades que generen ideas, para mejorar la oferta de servicios	Ingreso por nuevos productos: total de ingresos por productos nuevos/ ingreso total	Anual	<0%	<1	1%	0%
	Fortalecer las habilidades comerciales del equipo de ventas, con ejercicios de simulación en negociación, clínica de ventas, para mejorar las habilidades del equipo de ventas.	Productividad comercial: Ventas realizadas equipo comercial/ Ventas presupuestadas para el equipo comercial *100		<= 2561,94	\$ 2.561,94	\$ 2.846,60	\$ 1.290,80

		Participación de segmento corporativo: ingreso del segmento corporativo trimestre actual / ingreso total Ciclo de alojamiento trimestre actual *100	Trimestral	<= 32%	33%-34%	35,00%	19,46%
	Maximizar la eficiencia de la investigación y análisis del proceso de mercadeo, aplicando herramientas mejoradas de investigación como encuestas en línea para conocer la opinión inmediata del huésped, para informarnos de manera inmediata de las OYS de los clientes.	Atención al huésped: # Número de solicitudes diarias atendidas / # Numero de solicitud diarias recibidas	Mensual	<= 89%	90% - 99%	100%	93%
		Sondeo de opinión sobre respuestas OYS clientes: calificación de 1-10 sobre la satisfacción en la respuesta a su requerimiento de OYS	Mensual	<= 7	entre 8-9	10	10
	Adoptar nuevas tecnologías para la atención al cliente, contratar con una empresa especializada en desarrollo de nuevas tecnologías al servicio del cliente, para mejorar el servicio.	Fidelización: # de clientes repetitivos/ # total de cliente *100 (Los clientes repetitivo son aquellos que en un período de un año tienen más de 5 reservas)	Trimestral	<= 6%	6% - 7%	8%	8,40%

Análisis del mapa de indicadores

El incumplimiento para el mes de abril de 2015 del indicador de sostenibilidad del Ciclo de Alojamiento (75,36%) se explica por una razón fundamental, a partir del 18 de enero de este año, se define por parte de la gerencia de Lagomar, el cierre temporal de 61 habitaciones para ser remodeladas en su totalidad. El proceso de remodelación de estas habitaciones en el año 2015, comprendía tres etapas de remodelación durante el año, con cierres parciales de 21 habitaciones, una vez remodeladas estas se bloqueaban las siguientes 20, para finalizar con un cierre de las últimas 20 habitaciones en el último cuatrimestre del año. Durante la temporada alta del mes de enero, las múltiples quejas por cerramientos, ruidos, polvo y demás situaciones propias de la construcción, llevaron a esta decisión, afectando los ingresos de manera significativa, toda vez que se esperaba durante el año tener el 87% de la disponibilidad del Centro Vacacional, y realmente por esta afectación se cerró el 39% del mismo. A pesar de los esfuerzos de mejorar la ocupación entre semana del Centro Vacacional a través del segmento corporativo, no fue posible durante el primer trimestre del año alcanzar la meta presupuestada de ingresos, y los altos costos y gastos fijos que tiene el Centro Vacacional no permiten disminuir el gasto adecuadamente.

Este mismo incumplimiento se ha presentado en el centro vacacional Lagosol, donde los ingresos esperados en el segmento corporativo específicamente, se han visto deteriorados en 18 puntos porcentuales menos de lo esperado durante el año, es importante recordar, que finalizando en año 2014 y durante todo el primer semestre de 2015 Colombia en general y la región del Tolima y Cundinamarca en particular, se vieron afectados por la enfermedad vírica llamada fiebre Chinkungunya, fiebre tropical afectando a más de 70.000 personas en la región del Sumapaz según reporte de la Secretaria de Salud de Cundinamarca. Esta situación generó,

que las posibles empresas que desarrollarían eventos corporativos en esta zona, cancelaran dichos encuentros o los trasladaran a regiones libres de esta situación, por ejemplo, Paipa y Villa de Leiva, por recomendación de sus equipos de seguridad en el trabajo y por las mismas EPS y ARL; cifras no oficiales conseguidas de manera informal en la región a través de una encuesta realizada por las cajas de compensación, mostraron disminuciones en la ocupación hotelera cercanas a un 30%.

Otro indicador que se encuentra en la zona de “precaución” es el indicador de “atención al huésped” con un porcentaje de cumplimiento de 93%. Se determinó que las mayores causas de solicitud de los huéspedes se deben a fallas en las habitaciones en dos ítems en particular, insatisfacción con el aire acondicionado de la habitación (46% de las solicitudes), y desconfiguración del sistema satelital de televisión (28% de las solicitudes) en Lagomar, que es el Centro Vacacional que presenta el desfase; para ello se decidió tomar dos acciones puntuales: la primera está enfocada en mantener 24 horas a los técnicos responsables del mantenimiento de aires acondicionados, actividad tercerizada en el año 2014, donde es importante explicar que las solicitudes frente a este tema no se deben a problemas de mantenimiento en los aires, sino que, las continuas caídas del fluido eléctrico presentadas en el primer trimestre del año, desconfiguran los sistemas de estos elementos, debiendo reiniciar nuevamente dicho aire acondicionado, labor que debe ser realizada por un experto. La solicitud enfocada al tema del servicio de televisión esta relaciona igualmente por los constantes cortes de fluido eléctrico, y son reparados o bien por el servicio de recepción, el servicio de mantenimiento o incluso la supervisión de alojamiento; para lo cual se capacitó a todos los colaboradores de turnos nocturnos en dicho aspecto, mejorando de forma importante los tiempos de respuesta de esta solicitud. Se espera que en los próximos meses este indicador se mejore de forma sostenible.

Al construir un portafolio de servicios diferenciado, enfocado en el segmento corporativo, se busca mejorar la oferta, en la actualidad el porcentaje de participación de los ingresos por ventas al segmento corporativo es del 7%, frente a un presupuesto del 25% en el centro vacacional Lagosol y del 19% frente a una meta del 35% en Lagomar. Por ello la importancia de trabajar en fortalecer la marca de los Centros Vacacionales Lagomar y Lagosol como lugares para la realización de eventos empresariales como congresos, convenciones, seminarios, desarrollos empresariales incrementando su participación en el mercado e incrementando la ocupación del ciclo de alojamiento. Uno de los motivos por los cuales no se cumple este indicador es la falta de conocimiento por parte de las empresas de todos los servicios proporcionados por Compensar y precisamente por el ciclo de alojamiento, llevando a la no utilización de estos productos, por ello, se deben enfocar los esfuerzos en publicidad y capacitación de los asesores comerciales para dar a conocer los Centros Vacacionales como opción para sus eventos empresariales, esto debe ir apoyado por una ampliación al portafolio de servicios, por medio de alianzas estratégicas con entidades que desarrollen servicios de capacitación y demás actividades para las empresas.

Lo anterior va de la mano con el indicador de Aumentar la productividad de la gestión comercial, con un portafolio de productos ajustados a las necesidades del cliente, para incrementar el ingreso, debido a que en la actualidad el cumplimiento de equipo comercial es del 45%.

4.3 Plan de Acción

Tabla 19. Plan de Acción

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PLAN DE ACCION	TIEMPO DE EJECUCION (MESES)																PRESUPUESTO
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Financiera	Generar sostenibilidad financiera, incrementando los ingresos para alcanzar el punto de equilibrio	Sostenibilidad	Diseño y seguimiento del plan de mercadeo															\$ 18.900.000,00		
			Implementación del plan de mercadeo*															\$ 1.257.800.000,00		
			Capacitar al equipo comercial para que obtengan la certificación de calidad del servicio en la gestión comercial que se adquiere por medio de ICONTEC																\$ 8.000.000,00	
	Maximizar el retorno sobre los activos, aumentando el número de huéspedes del hotel para generar el rendimiento esperado de los activos	ROA	Diseñar campañas de planes promocionales para grupos familiares o de amigos, con el fin de maximizar las ventas y atraer la mayor cantidad de clientes.																\$ 40.000.000,00	
			Diseñar un plan de medios																\$ 400.000.000,00	
	Aumentar el consumo de los visitantes	Reserva promedio	Capacitación al área comercial en asesoramiento y consultoría al cliente																\$ 21.000.000,00	
			Capacitar al personal operativo de los centros vacacionales en venta sugerida																\$ 100.000.000,00	
			Diseñar e implementar fiestas temáticas para eventos corporativos																\$ 32.000.000,00	

Análisis del Plan de acción

Las acciones contempladas para llevar a cabo la estrategia combinada de penetración de mercado y diferenciación, se basan principalmente en los enfoques de la tabla 20.

Tabla 20. Presupuesto plan de accion 2015

Diseño implementación y seguimiento plan de mercadeo	\$ 1.257.800.000,00
Capacitación de los colaboradores	\$ 129.000.000,00
Apertura de la bolera	\$ 24.000.000,00
llamadas telefónicas mensuales	\$ 11.000.000,00
Implementación del CRM	\$ 200.000.000,00
Implementación de los terminales OyS	\$ 15.000.000,00
Registro y seguimiento	\$ 1.000.000,00
Evaluación de los colaboradores	\$ 1.000.000,00
Fuerza regional laboral	\$ 100.000.000,00
	\$ 1.738.800.000,00

Como se puede observar en el presupuesto total para la implantación de la estrategia es de \$ 1.738.800, de los cuales el rubro más alto corresponde al plan de mercadeo (\$1.257.800.000)., que a su vez agrupa una serie de actividades descritas a continuación. Con este plan se busca aumentar la participación en el mercado de los Centros Vacacionales, mediante las siguientes actividades principales

1. Diseño y seguimiento de del plan de mercadeo: en esta actividad se debe comunicar a la empresa encargad de diseñar el plan de mercadeo los resultados obtenidos en las diferentes herramientas de diagnóstico empresarial, para dar inicio a este proceso y concertar fechas de seguimiento y control.
2. Plan de medios (\$400.000.0000): en esta fase se identificarán los medios de comunicación mediante los cuales será difundida la información de los nuevos planes y servicios del ciclo de alojamiento. Teniendo en cuenta el presupuesto asignado, los medios más adecuados y que impactan directamente sobre los clientes potenciales son las revistas especializadas, vallas publicitarias en Bogotá, Ibagué, Neiva, Armenia y Espinal, periódicos locales y cuñas radiales.
3. Diseñar campañas de planes promocionales para grupos familiares o de amigos: Con el fin de maximizar el número de personas por habitación y aumentar el ingreso por reserva, se creara el plan “*Viajando juntos, es mejor*” en donde los clientes afiliados y no afiliados, obtendrán un descuento especial si su grupo de amigos o familia supera las 4 personas por habitación.
4. Diseñar e implementar fiestas temáticas para eventos corporativos: con esta actividad se creará un portafolio de fiestas temáticas para los eventos corporativos, dentro del cual se ofrecerán: Fiestas retro 60’s y 80’s, Mexicana, de máscaras, hawaiana entre otras. Este nuevo producto incluirá todos los servicios que se requieran para el evento, decoración, ubicación, alimentación, bebidas, servicio de mesa y bar.
5. Implementar productos para desarrollo y estrategia organizacional: A través de alianzas con expertos en este tema, para ofrecer productos integrales a las empresas ayudándoles a las áreas de talento humano en su desarrollo y estrategia organizacional.
6. Desarrollo de foros de interés general: En conjunto con expertos que desarrollen foros y seminarios o congresos de interés general, desarrollar productos para que diferentes empresas o personas naturales asistan a dichos foros y adicionalmente hagan uso de los servicios del centro vacacional.
7. Implementación de un plan de fidelización que le permita a los huéspedes o empresas obtener un beneficio para la próxima visita a los hoteles: con el plan “*premiamos tu fidelidad*” los usuarios obtendrán beneficios adicionales en su próxima visita.

El segundo rubro de inversión más alto (\$129.000.000) es el destinado a las capacitaciones de los colaboradores de la siguiente manera:

1. Capacitación del equipo comercial (\$8.000.000): obtener la capacitación de calidad del servicio en la gestión comercial a través de ICONTEC para el equipo comercial del Ciclo de Alojamiento buscando mejorar sus habilidades comerciales.
2. Capacitación al área comercial en asesoramiento y consultoría al cliente: (\$ 21.000.000): en el momento de generar alianzas se debe capacitar de forma intensa al equipo comercial en los temas propios de los nuevos productos a ofrecer con el fin de garantizar vender de forma integral cada uno de estos.
3. Capacitar al personal operativo de los centros vacacionales en venta sugerida (\$100.000.000): realizar capacitaciones constantes a los 360 colaboradores del Ciclo de Alojamiento en temas de venta sugerida, de tal manera que permitan aumentar el consumo de los huéspedes durante su estadía en los centros vacacionales.

El restante del presupuesto está destinado a actividades que ayudarán al mejoramiento del conocimiento del cliente y la satisfacción del mismo, en ese sentido, en el mes de Noviembre se dará la apertura a la bolera, esta actividad (inauguración) tienen un presupuesto de \$24.000.000 y será un atractivo más para la generación de ingresos.

Los \$ 328.000.000 finales del total del presupuesto tienen como finalidad, financiar la adquisición del software especializado en CRM que le permitirá al Ciclo de Alojamiento caracterizar los clientes según sus preferencias, también la implementación de las terminales de OyS (opiniones y sugerencias) que serán instaladas en puntos estratégicos dentro del centro vacacional, dispuestos las 24 horas para que los huéspedes puedan registrar sus opiniones y obtener una respuesta en tiempo real.

El capital requerido para la estrategia se obtendrá de los recursos propios de la Caja de Compensación y se espera que después de la implementación, se obtenga un crecimiento de 8 puntos porcentuales de participación del segmento corporativo en total de los ingresos del Ciclo de alojamiento, mejorando los ingresos operaciones, el rendimiento sobre los activos, el porcentaje de ocupación sobre todo en las temporadas bajas, y por consiguiente llevar al Ciclo de Alojamiento por el camino hacia la sostenibilidad financiera.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones :

- La industria del turismo es una de las de mayor dinámica a nivel mundial, con un crecimiento anual de 6,5%, en Colombia ha crecido alrededor del 4% constante en los últimos años y paralelamente con el decreto 2755 de 2003, se incentivó la remodelación y construcción de nuevas habitaciones debido al ofrecimiento de la exención del impuesto de renta por 30 años; entre 2003 y 2014 en Colombia se crearon 32.353 nuevas habitaciones y se remodelaron 23.560, para diciembre de 2014 la participación del sector hotelero en el PIB del país fue de 12% (Min. De comercio industria y turismo 2015), sin embargo, el importante crecimiento del sector hotelero generó una sobreoferta y desaceleró el crecimiento individual.
- Una amenaza constante en el sector hotelero es la parahotelaría, hoteles o viviendas no constituidos ante la ley, para prestar dicho servicio sin regulación alguna que ocasionan una guerra de precios, tan solo en Girardot se construyeron cerca de 24.000 viviendas nuevas, para una población de 150.178 habitantes, lo que quiere decir que estas viviendas son para turistas que buscan un lugar de descanso propio, pero que en el transcurso del tiempo la empezarán a alquilar, produciendo el crecimiento de la parahotelaria, una amenaza difícil de controlar.
- Por la gran competencia que hay en el sector hotelero, se debe aprovechar todos los factores internos como externos para poder solidificarse en el mercado, uno influyente y significativo es su posición geográfica, a tan solo hora y media de la capital del país, Bogotá y cercano a Fusagasuga, Ibagué, Armenia, entre otras ciudades, donde se debe aprovechar e incentivar el turismo familiar y corporativo

mediante, productos llamativos y enfocados directamente a ellos, dada la alta oferta existente en el país a tarifas muy competidas debido a la situación actual del mercado además de la devaluación del peso frente al dólar que obliga a las empresas a cubrir sus necesidades en el mercado doméstico por encima de buscar alternativas internacionales.

- La infraestructura hotelera juega también un papel importante a la hora de la elección de un centro turístico, ya que los turistas buscan comodidad y encontrar todos los productos necesarios para satisfacer sus necesidades en un solo lugar, esto lo ha entendido bien Compensar en sus dos Centros Vacacionales tanto en Lagomar como en Lagosol se encuentra una infraestructura diferenciadora, proporcionando todas las comodidades necesarias para que el huésped se sienta a gusto en las instalaciones, estos centros vacacionales cuentan con un centro de convenciones, centro empresarial, Tarabita, actividades acuáticas, entre otros, incentivando a los grupos tanto familiares como empresariales a vivir la experiencia del ciclo de alojamiento de Compensar.
- El crecimiento del Turismo trae consigo el desarrollo económico del país, contribuyendo a la generación de empleo y creando riqueza en las regiones donde se desarrolla; Colombia es uno de los mejores países para realizar eventos empresariales. Actualmente, el mercado corporativo y de eventos empresariales presenta un crecimiento del 4,08% anual; este crecimiento, se debe a la inversión por parte del sector privado en la adecuación de instalaciones, mejor infraestructura y a su riqueza natural, Compensar desea ampliar su porcentaje de ocupación mediante productos enfocados a este sector, tratando de incrementar el

19% de ocupación que actualmente presenta en sus Centros Vacacionales, maximizando los ingresos de los días y meses del año considerados como de temporada baja.

- Unos de los grandes retos que tiene Compensar con sus Centros Vacacionales es el posicionamiento que tiene en la mente el consumidor la marca propiamente dicha de Compensar como caja de compensación familiar y el posicionamiento como marca de los Centros Vacacionales Lagomar y Lagosol. La marca Compensar como caja de compensación es calificada como una caja de excelente calidad y como líder en su mercado de cajas de compensación, sin embargo, las cajas de compensación en general son calificadas como productos populares subsidiados y a veces calificados de bajo estándar, lo cual dificulta su venta para segmentos de alto poder adquisitivo. Así mismo los centros vacacionales Lagomar y Lagosol son vistos como productos puramente de turismo familiar y de limitado estándar hotelero, desconociendo una gran parte del mercado que estos centros vacacionales cuentan con la infraestructura y capacidad operativa, para la realización de cualquier tipo de evento familiar o empresarial, con los mismos o mejores estándares de calidad que los hoteles de mayor reputación en el país; por último las cajas de compensación en general y sus servicios asociados son vistas también como clubes privados donde al no ser miembro o en este caso afiliado no se tendría la posibilidad de disfrutar sus servicios lo que a todas luces afecta la comercialización global de Lagomar y Lagosol.
- A pesar del esfuerzo de desarrollar estándares hoteleros que beneficien de alguna forma los costos y gastos que presentan los centros vacacionales a la fecha no ha

sido posible alcanzar niveles de sostenibilidad financiera, independientemente de los subsidios que se otorgan en la tarifa para las categorías A y B de los afiliados a Compensar.

- La saturación del destino turístico en las temporadas altas, dada su cercanía con la capital de la república y la muy baja demanda entre semana para los hoteles y centros vacacionales de la zona son también una situación que presenta este negocio.

5.2 Recomendaciones

Una vez realizado el diagnóstico del ciclo de alojamiento de Compensar se recomienda llevar a cabo la siguiente estrategia:

Diferenciación y Penetración de Mercado: Se define una estrategia combinada dado que este sector es un mercado creciente principalmente por los beneficios tributarios que actualmente se ofrecen a quienes inviertan en el sector hotelero, es un mercado de constante crecimiento a nivel mundial y nacional apoyado desde los mismos gobiernos, toda vez que es generador tanto de empleo como ingreso de divisas no domésticas. Paralelamente los Centros Vacacionales de Compensar tienen una oportunidad de mejorar su participación en el mercado mediante una estrategia de diferenciación que permitan tener una ventaja competitiva, frente a los Centros Vacacionales de otras cajas de compensación y demás negocios del sector turismo.

- Realización y seguimiento de un plan de mercadeo que incluya las siguientes actividades:
 1. Definir el plan de medios que permita alcanzar principalmente los siguientes objetivos:

- Modificar la percepción de los clientes acerca de la calidad de los servicios de los productos o servicios que ofrece Compensar y su ciclo de alojamiento.
 - Dar a conocer los Centros Vacacionales Lagosol y Lagomar tanto para turismo familiar, como turismo empresarial.
 - Promocionar las campañas desarrolladas por el ciclo de alojamiento para apoyar la labor comercial.
2. Implementación de la campaña “Viajando juntos es mejor” en donde los clientes afiliados o no afiliados obtienen descuentos especiales en la medida en que aumenten el número de personas que visitan el hotel.
 3. Diseñar e implementar portafolio de fiestas temáticas para el sector corporativo.
 4. Implementar alianzas con expertos en desarrollo y estrategia organizacional que faciliten la toma de decisión de los eventos corporativos a desarrollar.
 5. Desarrollo de foros de interés general a través de alianzas con expertos en realizar este tipo de eventos.
 6. Implementación del plan “Premiamos su fidelidad” dando beneficios al cliente si realiza una recompra.
- Realizar capacitaciones del equipo comercial enfocadas en mejorar las habilidades de ventas y específicamente en las alianzas que se realicen con el fin de orientar de la mejor manera al cliente en la toma de decisión.
 - Capacitar al personal operativo de los Centros Vacaciones en venta sugerida.

- Compensar y su ciclo de alojamiento deberá implementar un CRM especializado que le permitirá conocer, administrar y caracterizar los gustos, comportamientos y necesidades de los clientes con el fin de adelantarse a sus solicitudes y a la vez que el cliente se sienta reconocido, es importante resaltar que la primera etapa de desarrollo de CRM deberá enfocarse en el sector empresarial o en las empresas visitantes de los Centros Vacacionales.
- Desarrollar terminales ubicadas estratégicamente en los centros vacacionales para que el cliente pueda en línea informar sus inquietudes y observaciones con el fin de solucionarlas incluso antes de que el cliente termine su experiencia en los Centros Vacacionales.
- A pesar de la estandarización existente tanto en el proceso de alimentos y bebidas como en el proceso de recepción y alojamiento se hace necesario la implementación de controles adicionales que permitan garantizar la completa satisfacción de los huéspedes y visitantes.
- La capacitación constante y permanente de todo el equipo operativo que participa en los momentos de verdad con el huésped, garantizarán que la experiencia vivida en los Centros Vacacionales sea reconocida, genere recompra, recordación y recomendación por el servicio personalizado, el alto estándar y el compromiso de los colaboradores por cumplir con la propuesta de valor.

En conjunto todas estas acciones de la estrategia combinada, permitirá crecer al ciclo de alojamiento en 8 puntos porcentuales, la participación del segmento corporativo en la totalidad de los ingresos del ciclo, mantener los porcentajes de ocupación de turismo familiar y

posicionar los Centros Vacacionales Lagosol y Lagomar como la opción preferida para el turismo en la región.

REFERENCIAS

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (15 de 04 de 2015). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. Recuperado el 09 de 09 de 2015, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VyWNOIKVq0AJ:www.mincit.gov.co/descargar.php%3Fid%3D73714+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Alcaldía de Girardot. (24 de 07 de 2015). *Alcaldía de Girardot*. Obtenido de http://girardot-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml
- Alcaldia de Melgar. (06 de 09 de 2013). *Alcaldia de Melgar*. Obtenido de http://www.melgar-tolima.gov.co/informacion_general.shtml
- BBC MUNDO. (19 de 08 de 2015). *BBC MUNDO*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150818_economia_america_latina_devaluacion_dolar_colombia_ng
- Colsubsidio. (s.f.). *Colsubsidio*. Obtenido de http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=108
- Compensar . (2013). *Encuesta Turismo 2013*. Bogota D,C.
- Compensar. (2014). *Informe de gestion y sostenibilidad 2014*. Bogota D,C.
- Compensar. (2015). *Compensar*. Bogota D,C., Colombia.
- Cotelco. (enero de 2015). *Resumen Estadístico: Enero 2015 N° 25* .
- David, F. (2008). *Conceptos de administracion estrategica*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- El Tiempo. (13 de 03 de 2014). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/parahoteleria-esta-afectando-a-cadenas-hoteleras/13648639>
- Girardot, D. E.-A. (26 de 05 de 2015). (B. Radio, Entrevistador)
- Norton, K. &. (1996). *Cuadro de mando integral* . Gestion 2000.
- Portafolio. (23 de 04 de 2015). *Portafolio.co*. Recuperado el 09 de 09 de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/hoteleria-colombia-desatraso>