	MACROPROCESO DE APOYO	CODIGO: AAAR113
	PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO	VERSION:1
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 1 de 6

FECHA	9 de junio de 2017
--------------	--------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

SEDE/SECCIONAL/EXTENSIÓN	Sede Fusagasugá
---------------------------------	-----------------

DOCUMENTO	Trabajo De Grado
------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------


PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	-----------------------------------

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	NO. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Enríquez Ortega	Ruth Lisbey	1.130.623.656

Director(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Rojas Ruiz	Yudy Constanza

	MACROPROCESO DE APOYO	CODIGO: AAAR113
	PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO	VERSION:1
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 2 de 6

TÍTULO DEL DOCUMENTO

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA CASA HOTEL BOYACÁ REAL – BOGOTÁ

SUBTITULO

(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TITULO DE:

Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía

Administración de Empresas

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS (Opcional)
2017	130

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLES: (Usar como mínimo 6 descriptores)


ESPAÑOL	INGLES
1. Mejoramiento Organizacional	Organizational Improvement
2. Diagnóstico Organizacional	Organizational Diagnosis
3. Direccionamiento Estratégico	Strategic Direction
4. Estructura Organizacional	Organizational Structure
5. Planificación Estratégica	Strategic Planning
6. Cultura Organizacional	Organizational Culture

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLES: (Máximo 250 palabras – 1530 caracteres):

RESUMEN

Casa Hotel Boyacá Real es una empresa dedicada a la prestación de servicios de alojamiento. Se encuentra ubicada en el barrio Palermo de la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. A pesar de que la empresa tiene ocho años de experiencia en su actividad, siempre se ha direccionado de manera empírica y debido a esto se evidencian ciertas falencias y la falta de un proceso organizacional que conlleve a ver resultados.

Por lo anteriormente mencionado se hace indispensable el diseño de un plan de mejoramiento organizacional, una planeación estratégica establecida, fundamental para tener un perfil

	MACROPROCESO DE APOYO	CODIGO: AAAR113
	PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO	VERSION:1
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 3 de 6

competitivo frente al mercado. Y de la misma manera, una estructura organizacional, con sus respectivos niveles (directivo, administrativo y operativo), valores corporativos, organigrama y manual de funciones.

El principal impacto que se espera alcanzar mediante el desarrollo de la presente propuesta, es el de mejorar la competitividad y el rendimiento de la empresa, por medio de un análisis diagnóstico que permita identificar las distintas falencias que existen en sus procesos de gestión.

ABSTRACT

Casa Hotel Boyacá Real is a company dedicated to the provision of accommodation services. It is located in the Palermo neighborhood of the city of Bogotá D.C., Colombia. Although the company has eight years of experience in its business, has always been addressed in an empirical way and due to this evidence certain shortcomings and the lack of an organizational process that leads to see results.

For the aforementioned, it is essential to design an organizational improvement plan, an established strategic planning, fundamental to have a competitive profile against the market. And in the same way, an organizational structure, with their respective levels (managerial, administrative and operational), corporate values, organization chart and function manual.

The main impact expected to be achieved through the development of this proposal, is to improve the competitiveness and performance of the company, by means of a diagnostic analysis that allows identifying the various shortcomings that exist in its management processes.


AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "x":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la Biblioteca.	X	
2. La consulta física o electrónica según corresponda.	X	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por	X	


	MACROPROCESO DE APOYO	CODIGO: AAAR113
	PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO	VERSION:1
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 4 de 6

conocer.		
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
6. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la

	MACROPROCESO DE APOYO	CODIGO: AAAR113
	PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO	VERSION:1
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 5 de 6

enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de 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, *“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”*, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:


Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI** ___ **NO** X.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de

	MACROPROCESO DE APOYO	CODIGO: AAAR113
	PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO	VERSION:1
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 6 de 6

mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional, cuyo texto completo se puede consultar en biblioteca.unicundi.edu.co

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.

j) Para el caso de los Artículos contenidos se rigen bajo la Atribución- No comercial- Sin



Científicos y Revistas, sus Licencia Creative Commons derivar.


Nota:

Si el documento se basa en un patrocinado o apoyado por una Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.



trabajo que ha sido entidad, con excepción de


La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) arc

	MACROPROCESO DE APOYO	CODIGO: AAAr113
	PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO	VERSION:1
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 7 de 7

archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Título Trabajo de Grado o Documento.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA CASA HOTEL BOYACÁ REAL – BOGOTÁ, EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE AGOSTO DE 2016 A MAYO DE 2017.pdf	TEXTO

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA
Enríquez Ortega Ruth Lisbey	

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES



PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA CASA HOTEL
BOYACÁ REAL – BOGOTÁ

ENRIQUEZ ORTEGA RUTH LISBEY 110211212

Asesor

YUDY CONSTANZA ROJAS RUIZ

2017

**PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA CASA HOTEL
BOYACÁ REAL - BOGOTÁ**

ENRIQUEZ ORTEGA RUTH LISBEY 110211212

Presentado a:

COMITÉ OPCIONES DE GRADO

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES**

2017

DEDICATORIA

A:

Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, por aparejar todo para que pudiera culminar este proceso, por su gracia y misericordia en mi vida.

Mis padres Libardo Enríquez y Ruth Ortega, por su apoyo incondicional en los diferentes momentos de mi vida y de este proceso, por sus consejos, valores y enseñanza, por su motivación constante para perseverar en culminar mis estudios, pero sobre todo por su dedicación en su labor como padres.

Mi esposo Giovanni Diaz, quien me apoyo y alentó para continuar y darle culminación a este proceso, cuando de mi parte no quería hacerlo, me mostro su amor y paciencia a través de este proceso.

Mi docente asesor Yudy Rojas que me brindo su constante ayuda en cada duda e inquietud que se me presento.

Mis amigos Andrés Ariza, Angie Enríquez y mi hermana Viviana Enríquez por su apoyo y compañía en este momento especial de mi vida.

NOTA DE JURADOS

Contenido

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
2. OBJETIVOS	10
2.1. Objetivo General	10
2.2. Objetivos Específicos	10
3. JUSTIFICACIÓN	11
4. MARCO REFERENCIAL	12
4.1. Marco Teórico	12
4.1.1. Servicios	12
4.1.2. Competitividad	13
4.1.2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter	16
4.1.2.2. Competitividad sistémica	18
4.1.2.2.1 El Nivel Meta.	19
4.1.2.2.2 El Nivel Macro.	19
4.1.2.2.3 El Nivel Meso.	20
4.1.2.2.4 El Nivel Micro.	20
4.1.3. Gestión estratégica	21
4.1.4. Planificación estratégica	22
4.1.5. Estructura organizacional	24
4.2. Marco conceptual	26
4.2.1. Direccionamiento estratégico	26
4.2.2. Diagnostico Organizacional	26
4.2.3. Plan Estratégico	26
4.2.4. Investigación de mercado	27
4.2.6. Direccionamiento estratégico	28
4.2.7. Análisis DOFA	28
4.3. Diseño Metodológico	29
4.3.1. Tipo de Investigación.	29
4.3.2. Caracterización de la Población objeto de estudio.	29
4.3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	30
4.3.3.1. Instrumentos diagnósticos	30
4.3.3.2. Entrevista.	31
4.3.3.3 Encuesta	31
4.3.3.4 Observación guiada	31
4.3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	32
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	33

5.1 Caracterización de la empresa	33
5.1.1 Marco de antecedentes históricos del hotel	33
5.1.2. Misión, visión y políticas	34
Para iniciar el diagnóstico empresarial, es importante, como primera medida, describir la misión, visión y política de la empresa Casa Hotel Boyacá Real:	34
5.2. Resultados de los instrumentos	35
5.2.1. Resultados entrevista	35
5.2.1.1. Entrevista con el gerente	36
5.2.1.2. Entrevista con las empleadas.	42
5.2.1.3 Entrevista con los clientes actuales	46
5.2.2. Resultados Guía de observación	51
5.3. Falencias en cada área de la compañía	55
5.4. DOFA	56
5.5. PEST	58
5.6 Cultura organizacional	59
6. PLAN DE MEJORAMIENTO	60
6.1 Estructura Organizacional	60
7. ANALISIS DE PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	62
7.1. Flujograma de procesos	62
7.2. Manuales de funciones de los puestos de trabajo	69
8. IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL DEL PROYECTO	87
9. CONCLUSIONES	89
10. RECOMENDACIONES	91
11. REFERENCIAS	94

Lista de tablas

Tabla 1. Entrevista administrador	36
Tabla 2. Entrevista empleadas	42
Tabla 4. Valoraciones de los clientes actuales	47
Tabla 5. Resultados guía de observación.....	52
Tabla 6. Ventajas y desventajas del negocio.....	56
Tabla 7. Flujograma Auditoría de habitaciones.....	63
Tabla 8. Flujograma - Ventas.....	63
Tabla 9. Flujograma - Contratación de personal.....	65
Tabla 10. Flujograma - Evaluación de personal.....	66
Tabla 11. Flujograma - Plan de mercado.....	67
Tabla 13. Flujograma - Recepción de huéspedes.....	68
Tabla 15. Manual de funciones - Gerente.....	70
Tabla 16. Manual de funciones - Asesor financiero	72
Tabla 17. Manual de funciones - Supervisor de ventas	75
Tabla 19. Manual de funciones - Cocinero	81
Tabla 20. Manual de funciones - Camarera.....	84

Lista de Figuras

Figura 1. Frecuencia de uso de hoteles.....	50
Figura 2. Matriz DOFA.....	57
Figura 3. Matriz Pest.....	58

Lista de anexos

Anexo 1. Fotos antes y después de la remodelación.....	97
Anexo 2. Formato de entrevista con el gerente	101
Anexo 4. Formato de entrevista con los clientes actuales	104
Anexo 5. Formato de entrevista con los clientes.....	106
Anexo 6. Formato de observación	107
Anexo 7. Investigación de mercado realizada por la empresa.....	109
Anexo 8. Registro ante la cámara de comercio	114
Anexo 9. Contratos de trabajo de los nuevos empleados.....	121
Anexo 11. Cambio de la imagen corporativa	129
Anexo 12. Cambio en la página web y en accesorios.....	130

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA CASA HOTEL BOYACÁ REAL - BOGOTÁ

AREA: Administración y Organizaciones

LINEA: Desarrollo Organizacional y Regional

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Casa Hotel Boyacá Real es una empresa dedicada a la prestación de servicios de alojamiento. Se encuentra ubicada en el barrio Palermo de la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. Esta ubicación se considera como estratégica por su cercanía al aeropuerto, embajadas y principales universidades de la ciudad. El hotel presta sus servicios para todo tipo de turistas, empresarios y universitarios, entre otros. Su mayor enfoque está en el empresario extranjero. La casa hotel cuenta con catorce habitaciones, las cuales están clasificadas por precio, según su tamaño, ubicación y comodidad.

La empresa actualmente viene de un proceso de remodelación física, el cual se estableció en un periodo de tiempo de 10 meses (Ver fotos de la remodelación en el anexo No. 1). Durante este tiempo, los actuales dueños se enfocaron en el proceso de remodelación mencionado, y perdieron el total interés por el tema legal y organizacional de la empresa.

En el mes de agosto de 2016, se da reinicio al funcionamiento de la empresa y su prestación del servicio. Sin embargo, actualmente, debido a la falta de un proceso adecuado de planificación, Casa Hotel Boyacá Real no cuenta con el personal cualificado necesario para prestar un servicio al nivel de sus clientes.

El problema de la empresa radica en que no cuenta con una planeación estratégica establecida, fundamental para tener un perfil competitivo frente al

mercado. Por tanto, no existe como tal una estructura organizacional, con sus respectivos niveles (directivo, administrativo y operativo), ni valores corporativos, organigrama o manual de funciones.

El principal impacto que se espera alcanzar mediante el desarrollo de la presente propuesta, es el de mejorar la competitividad y el rendimiento de la empresa, por medio de un análisis diagnóstico que permita identificar las distintas falencias que existen en sus procesos de gestión, con el fin de identificar los aspectos que debían ser mejorados a nivel del organigrama y el manual de funciones.

Por otro lado, el desarrollo de la presente propuesta es vital para que en la empresa se maneje de manera efectiva la información disponible relacionada al marketing, a los competidores, al entorno empresarial, a las dinámicas del mercado y a la satisfacción de las necesidades del consumidor. Para ello, es importante el diseño de un manual de funciones y una estructura organizativa que permita mejorar el desempeño de la empresa.

Por medio de reuniones y estudios utilizados para analizar, comunicar e interpretar la información, la empresa debe iniciar un proceso en el que aprenda a utilizar los conocimientos obtenidos para crear mayor valor a los clientes. En medio de todo el camino de análisis y procesamiento de la información, se deben definir los responsables de manejar, comunicar y seleccionar la información, estableciendo las actividades por medio de las cuales se difunden y se interpretan los datos, y se diseñan las estrategias para orientar la aplicación de los conocimientos en la mejora competitiva y productiva de la empresa.

Por tanto, teniendo en cuenta el problema que se ha planteado, las preguntas que orientan el desarrollo de la investigación son:

¿Cuáles son los elementos, aspectos y principios que deben orientar un plan de mejoramiento organizacional, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de Casa Hotel Boyacá Real?

¿Implementar un plan de mejoramiento organizacional, garantizaría el funcionamiento de Casa Hotel Boyacá Real?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento organizacional para Casa Hotel Boyacá Real, ubicado en Bogota, Colombia, periodo 2016 – 2017

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1 Realizar un diagnóstico organizacional para identificar los puntos críticos de la empresa.

2.2.2 Diseño y aplicación de un plan de mejoras administrativas y operativas en la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

Casa Hotel Boyacá Real actualmente no cuenta con un plan organizacional que le permita funcionar de manera competitiva. Casa Hotel Boyacá Real, empresa dedicada a la prestación de servicios de alojamiento, cuenta con una ubicación estratégica en la ciudad de Bogotá D.C., Colombia, puesto que el sector está rodeado de universidades prestigiosas, embajadas de otros países y empresas. Además, el hotel está cerca al Aeropuerto Internacional el Dorado. Generalmente, presta sus servicios a personas universitarias, empresarias y turistas.

Teniendo en cuenta la problemática de Casa Hotel Boyacá Real, es importante contar con un plan de mejoramiento organizacional para orientar el debido funcionamiento de la compañía, donde sean claras las funciones del grupo de trabajo, encabezado por un líder (Administrador). Se deben considerar algunas funciones de la compañía: representación legal, compromisos tributarios, certificados de funcionamiento, talento humano, servicio de alimentación, indumentaria, afiliación de parafiscales, servicios varios, publicidad.

En esta instancia, Casa Hotel Boyacá Real, como una compañía prestadora de servicios en el ámbito turístico, demanda alta exigencia por parte de las entidades públicas que le regulan. No prestar la atención necesaria en el cumplimiento de los diferentes procesos de tipo legal y administrativo, puede derivar en el cierre del establecimiento, en multas y una disminución considerable de sus activos financieros. Por ello, se hace urgente formular un plan organizacional para la compañía.

Como administradora de empresas, veo la urgencia de formular un plan organizacional para Casa Hotel Boyacá Real, que pueda ser posteriormente aplicado, con el fin de superar la problemática actual. La importancia de este

proyecto de grado radica en Formular un plan de mejoramiento Organizacional que permita un buen funcionamiento para la empresa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Marco Teórico

En el marco teórico se analizan las categorías de análisis para el desarrollo de un plan organizacional, teniendo en cuenta la importancia de la planificación estratégica como medio para reconocer las problemáticas y diseñar soluciones coherentes con las actividades y necesidades de la empresa. También se considera el organigrama como una herramienta que permite definir y delegar las funciones al recurso humano, estableciendo así una estructura organizativa coherente y efectiva para cumplir con la misión.

4.1.1. Servicios

Considerando que la empresa objeto de estudio se destaca por prestar un servicio de alojamiento para sus clientes, es importante, en primer lugar, conceptualizar qué es un servicio, definiendo las características particulares que posee, con el fin de plantear los principios y aspectos de la gestión estratégica que deben orientar un servicio de calidad.

Tradicionalmente, un servicio se entiende como un conjunto de acciones programadas, planificadas y ejecutadas con el fin de servir a alguna persona o causa, por medio de funciones ejercidas por un grupo o equipo de trabajo, con la finalidad de satisfacer las necesidades, preferencias y gustos de los clientes.

Según Kotler y Armstrong ¹ los servicios poseen cuatro características fundamentales, que son: intangibilidad, variabilidad, inseparabilidad y caducidad:

- La intangibilidad se refiere al hecho de que los servicios no se pueden percibir antes de su compra.
- La variabilidad alude al hecho de que la calidad de los servicios siempre varía, dependiendo de quién los presta, cuándo y en dónde los presta.
- La inseparabilidad significa los servicios no se pueden separar de sus proveedores.
- La caducidad se refiere a que los servicios no se pueden almacenar o guardar para su uso o venta posterior.

Debido a estas particularidades de los servicios, las compañías que se dedican a prestarlos deben tener en cuenta la importancia del marketing interactivo, en donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente dependen en gran medida de la interacción del comprador y del vendedor. Para ello, se deben utilizar tres estrategias centrales: ofrecer el servicio a través de un personal capacitado en un entorno agradable; incluir características distintivas, y diferenciar la imagen por medio de símbolos y de marcas. Estas características, como se verá a continuación, se relacionan con las posibilidades que tiene una empresa de mejorar su crecimiento y competitividad.

4.1.2. Competitividad

¹ KOTLER, Phillip., y ARMSTRONG, Gary. Principles of marketing. 1 ed. Estados Unidos: Prentice Education, 2014. p, 12.

Un aspecto esencial de la competitividad es que se encuentra atada a una visión del mundo, a una comprensión particular de los fenómenos relacionados con el comercio, el desarrollo político y social. Por tanto, las posibilidades de mejoramiento de la competitividad dependen de un conocimiento adecuado de las dinámicas del mercado, y de las estrategias actuales que se utilizan para posicionar diferentes tipos de productos y servicios².

Es importante tener en cuenta, siguiendo la argumentación planteada por Porter³, que el entorno nacional y las cualidades particulares del mercado, pueden o no propiciar prácticas adecuadas y formas de organización efectivas, para el desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas.

Por ejemplo, explica Shiller⁴, aspectos como las políticas educativas y laborales, los valores particulares de una sociedad, así como las prácticas referidas al trabajo y a la utilización del tiempo, influyen ampliamente en dimensiones claves de la gestión empresarial, como: la formación y capacitación, la orientación hacia el riesgo, la disposición al trabajo colaborativo y participativo, las actitudes respecto a los mercados internacionales, los estilos de dirección, la forma de relacionarse con los clientes, el tipo de relaciones entre empresarios y trabajadores, y el nivel de motivación de los empleados.

Además de las cualidades del entorno, de los valores y principios desde los cuales se promueve la competitividad organizacional, otro de los factores relevantes es la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los consumidores, como un rasgo fundamental que determina la competitividad⁵. En este sentido, explican Cabrera, López y Ramírez⁶ un aspecto determinante para mejorar continuamente la calidad del conjunto de productos y servicios ofrecidos

² DÍAZ. Op., Cit. p. 44.

³ PORTER, M. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara editor. 1991.

⁴ SCHILLER, B. *Principios esenciales de la economía*. Madrid: McGraw-Hill. 1994.

⁵ ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D., MEYER-STAMER, J. Competitividad sistémica. *Revista de la CEPAL*, 59(3), 39 – 52. 1996.

⁶ CABRERA, LÓPEZ Y RAMÍREZ. Op., Cit. p. 20.

por una empresa, es desarrollar un marketing organizacional efectivo, que permita generar, mantener y modificar el comportamiento y preferencias de los clientes.

Todos estos factores ayudan a que los clientes prefieran cierto tipo de marcas o establecimientos por encima de otros. Según Baena, Sánchez y Montoya⁷, los productos y servicios no son simples bienes que se venden y se consumen, sino que representan una herramienta competitiva en la medida en que sirven para generar valor al cliente, y para alcanzar de manera efectiva los objetivos y las metas de productividad perseguidas por las empresas.

Sin embargo, de acuerdo con Krugman⁸, no sólo del valor de la marca, de las estrategias utilizadas para posicionar los productos y servicios en el mercado, ni del marketing organizacional dependen las posibilidades de una empresa para mejorar su competitividad. Además de ello, factores como la estructura y organización interna, la comunicación, motivación en el equipo de trabajo y la calidad las relaciones que sostienen los miembros de las organizaciones, son claves en el mejoramiento continuo de los procesos y actividades.

Hasta el momento se han analizado una serie de factores relacionados con la competitividad empresarial, como el conocimiento del mercado, las cualidades del entorno social y empresarial, el bienestar y satisfacción de los trabajadores y el mejoramiento continuo de la calidad en los servicios y productos ofrecidos. Sin embargo, Porter⁹ ofrece una descripción más detallada y estructurada en torno a las fuerzas competitivas que permiten orientar el crecimiento de una organización.

⁷ BAENA, SÁNCHEZ, Y MONTOYA., Op., Cit. p. 45.

⁸ Krugman. Op., Cit. p, 132.

⁹ PORTER. Op., Cit. p. 12.

4.1.2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Para Porter¹⁰, las empresas no se pueden entender como entidades aisladas unas de otras, pues funcionan como un sistema abierto cuya característica principal es la de mantener una constante interacción con el medio. En este sentido, su comportamiento interno y su dinámica con el entorno constituyen una unidad dialéctica compleja e inseparable. Teniendo en cuenta lo anterior, el autor identifica cinco fuerzas competitivas, las cuales son:

Rivalidad entre competidores

Esta fuerza hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. La fuerte rivalidad entre competidores que existe en el entorno actual brinda las posibilidades de generar una gran cantidad de estrategias con el fin aprovechar la debilidad de los otros y potenciar las ventajas propias. La rivalidad entre los competidores aumentará cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, cuando existe poca diferenciación en los productos, las reducciones de precios se hacen comunes y los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta fuerza se refiere a la entrada potencial de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto en una industria particular. Cuando nuevas empresas ingresan en una industria, con el fin de posicionar sus productos, la intensidad de la competencia aumenta. A pesar de ello, existen una serie de barreras de entrada que limitan considerablemente la llegada de nuevas compañías en la industria, como la falta de experiencia, la lealtad del

¹⁰ Ibid., p. 14

consumidor hacia determinadas marcas, las grandes necesidades de capital y las políticas reguladoras.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen productos alternativos a los de la industria. El problema de la llegada de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Por otro lado, los productos sustitutos ingresan fácilmente a una industria cuando sus precios son más bajos, cuando existe poca publicidad de productos existentes y cuando hay poca lealtad por parte de los consumidores.

Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza se alude al poder que tienen los proveedores de la industria para aumentar sus precios. Entre menos proveedores hayan, tienen un mayor poder de negociación, ya que pueden aumentar sus precios fácilmente. El poder de negociación de los proveedores también aumentara cuando exista poca materia prima sustituta, y cuando las empresas realicen compras con poco volumen.

Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder que tienen los consumidores de una industria particular para obtener buenos precios y condiciones. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, pues al no haber tanta demanda de productos, los clientes pueden exigir precios más bajos. Otros de los aspectos que permiten que el poder de negociación aumente son la

baja diferenciación de los productos, y el hecho de que los consumidores pueden cambiar fácilmente a marcas competidoras o a productos sustitutos.

Las cinco fuerzas mencionadas se vinculan de manera integral a la competitividad de una empresa, de tal forma que en su estrategia organizacional se deben contemplar cada una de ellas, diseñando medidas e iniciativas adecuadas que le permitan generar resultados positivos para su crecimiento y competitividad.

Sin duda alguna, la esencia principal de la formulación de una estrategia competitiva, consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, reconociendo las diferentes fuerzas sociales y económicas que lo definen, además de las características particulares del sector o de la industria. Por tanto, se puede decir que la clave para la competitividad es el conocimiento, que, en suma, debe orientar el desarrollo de las estrategias para el mejoramiento de la productividad y rendimiento a nivel empresarial.

4.1.2.2. Competitividad sistémica

Teniendo en cuenta los aportes de Michael Porter en cuanto a las fuerzas competitivas, es importante tener en cuenta que la competitividad se entiende, ante todo, como un sistema compuesto por una serie de relaciones y variables que la determinan. La competitividad sólo puede generarse al cumplir con dos requisitos fundamentales: en primer lugar, que las empresas experimenten constantemente la presión de la competencia, obligándose a generar esfuerzos y estrategias encaminadas a potenciar cada una de sus fortalezas, para así lograr mejorar la calidad de sus productos. Y en segundo lugar, que las empresas hagan parte de *redes articuladas*, en las cuales los esfuerzos generados por cada una de ellas se vean fortalecidos por toda una serie de factores externos como servicios, políticas e instituciones.

A continuación se explica el esquema propuesto por Esser et al¹¹, en torno a los niveles analíticos que juegan un papel determinante al interior de la Competitividad Sistémica. A pesar de que cada uno de los niveles posee un conjunto de características distintas, los cuatro se encuentran interconectados entre sí.

4.1.2.2.1 El Nivel Meta.

Básicamente, el nivel meta se refiere a la capacidad de la organización para orientar los conocimientos y las habilidades, con el fin de regular y conducir los intereses del futuro. En el nivel meta se deben tratar de cohesionar los esfuerzos, alinear los objetivos personales del equipo de trabajo con la visión de la empresa, generando así ventajas de innovación y conocimiento. En este sentido, a nivel meta se genera una formación social de estructuras que permitan la modernización de la compañía, y el cumplimiento de sus objetivos gracias a las habilidades de sus miembros.

4.1.2.2.2 El Nivel Macro.

La inestabilidad del mercado no permite operar eficientemente, lo cual limita el crecimiento de las organizaciones. Por ello, a nivel macro las compañías deben establecer una serie de estrategias que le permitan estabilizar su productividad y rendimiento, con el fin de generar ventajas significativas a nivel competitivo que le permitan reducir la incertidumbre. Con el fin de que exista un equilibrio en todo el sistema económico, la estabilización macroeconómica debe apoyarse, principalmente, en una reforma de tipo político y fiscal.

¹¹ ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D., MEYER-STAMER, J. Competitividad sistémica. Revista de la CEPAL, 59(3), 39 – 52. 1996.

4.1.2.2.3 El Nivel Meso.

En el nivel meso se incluyen las políticas necesarias para la formación de estructuras que apoyen el desarrollo de las industrias líderes en el mercado nacional, y que favorezcan la consolidación de aquellas empresas que están comenzando, pero que potencialmente tienen la posibilidad de alcanzar a los líderes, mediante la aplicación de unas sólidas estrategias competitivas. Dichas políticas deben permitir el desarrollo de la infraestructura física (carreteras, transportes, etc.); e inmaterial (educación, investigación), tanto en el ámbito nacional como local o regional, formando así una infraestructura adecuada que permita un desarrollo progresivo del espacio territorial, a través del fortalecimiento de ventajas competitivas que sean coherentes con el desarrollo nacional.

4.1.2.2.4 El Nivel Micro.

A nivel micro, se identifican los factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías, la estructura y el tamaño. En este sentido, a nivel micro se deben potenciar las empresas de acuerdo a su estructura organizacional, a sus objetivos y a su visión, con el objetivo de brindarles un escenario competitivo adecuado en el cual puedan desarrollar cada una de sus habilidades y conocimientos.

Como se puede apreciar, la competitividad sistémica enfatiza la relación existente entre los comportamientos y cualidades empresariales, con los atributos de la sociedad y del Estado, los cuales en conjunto fortalecen y potencian a las organizaciones. De esta manera, incrementar la capacidad de las empresas para generar productos innovadores y con mayor calidad, depende

de diversas condiciones externas, jurídicas y socioculturales, que propicien las condiciones adecuadas para el óptimo desarrollo de las organizaciones.

4.1.3. Gestión estratégica

La gestión estratégica pone a disposición de los directivos y partes interesadas un conjunto de instrumentos de trabajo que les permiten asumir el control de cada una de las actividades y objetivos a nivel empresarial, estableciendo medidas preventivas para superar las dificultades que se aparezcan en el camino, logrando de esta manera mejorar la gestión de las actividades comerciales, y aumentando de manera considerable la productividad y el rendimiento¹².

Por tanto, explican Boned y Bagur¹³ la aplicación de la gestión estratégica es un elemento esencial para asegurar la administración integral de una empresa, implementando acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos, y estableciendo pautas y políticas que se deben seguir y aplicar para obtener los mejores resultados posibles

En la actualidad, el entorno empresarial se ve afectado por patrones de comportamiento y tendencias globales, que repercuten en cada uno de los países y las empresas que actúan en ellos. Por lo tanto, las compañías deben responder de la manera más adecuada a cada uno de los obstáculos y oportunidades de desarrollo que brindan las decisiones que se toman al interior de los países¹⁴.

¹² AMÉZAGA, C., RODRÍGUEZ, D., NÚÑEZ, M., Y HERRERA, D. Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa. San Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 2013.

¹³ BONED, J., Y BAGUR, L. Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 103-127. 2006.

¹⁴ SAINZ, J. *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC editorial. 2012.

En el caso particular de Colombia, se imponen de manera constante una serie de retos y desafíos que obligan a las organizaciones a responder de manera efectiva a las necesidades de los nuevos mercados, por medio de estrategias basadas en la competitividad y en la innovación, que incluyan métodos y sistemas de planeación, control y gestión.

Si las organizaciones no realizan procesos de análisis y evaluación que les permitan orientar sus ideas y mejorar la asignación de sus recursos, es muy posible que no puedan mejorar su impacto ni su competitividad. Por tanto, deben desarrollar estrategias para analizar sus actividades de gestión y administración, sus necesidades y su contexto, con el fin de definir modelos que garanticen el éxito de las iniciativas de emprendimiento, llevando un registro y seguimiento adecuado de cada una de las fases implementadas¹⁵.

La gestión estratégica, por tanto, es un escenario en medio del cual se definen los objetivos de la empresa a largo plazo, y se crean las estrategias necesarias para alcanzarlos. Sin embargo, a pesar de que la gran mayoría de empresas poseen un plan estratégico, no lo ejecutan de la manera adecuada, pues sólo se concentran en cumplir las metas que se han trazados en el corto plazo.

4.1.4. Planificación estratégica

El uso, diseño y aplicación de mejores prácticas administrativas ha sido durante años el objeto de estudio de empresarios que buscan proponer elementos innovadores para promover la gestión, la eficiencia y la productividad empresarial.

Este camino se relaciona con el desarrollo de diferentes perspectivas, teorías y modelos metodológicos, que persiguen como principal objetivo la

¹⁵ THOMPSON, A., y STRICKLAND, A. *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill. 2011

descripción de un conjunto de prácticas y estrategias útiles para definir una gestión más adecuada de los proyectos que las empresas aplican, mejorando así sus procesos de desarrollo tanto internos como externos, su competitividad y calidad de servicio, satisfaciendo de esta manera las expectativas de los clientes y logrando posicionar de manera efectiva sus productos y servicios en el mercado¹⁶.

La gestión y planificación estratégica incluye un conjunto de prácticas administrativas que determinan en gran medida el éxito a la hora de obtener los resultados esperados en el desarrollo de cualquier tipo de empresa¹⁷. Sin embargo, a pesar de su importancia, muchas veces las empresas no ponen la atención necesaria en los procesos de gestión y planificación estratégica, lo cual genera que se desarrollen retrasos, cancelaciones, fallas operativas, sobrepaso de costos y una gran cantidad de situaciones negativas que limitan considerablemente el éxito y la eficiencia de la organización.

La competitividad y productividad empresarial se genera a partir de una actitud por medio de la cual se impulsa el desarrollo de estrategias, acciones y proyectos que involucran la participación de cada una de las agrupaciones que componen a las organizaciones, con el fin de generar diferencias y valores agregados que mejoren la percepción de los clientes y ayuden a ganar la preferencia de los consumidores¹⁸.

Según Chiavenatto¹⁹, la planificación estratégica es fundamental, pues se constituye como una actividad organizacional en la que se implementan una serie de habilidades y competencias administrativas, y en donde se aplican herramientas de control que permiten desarrollar de manera eficiente las fases

¹⁶ MINTZBERG, H. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review. 1994.

¹⁷ KINNEAR, T y TAYLOR, J. *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill. 2000.

¹⁸ KOTLER. P & ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. Estados Unidos: Prentice Education. 2014.

¹⁹ CHIAVENATTO, I. *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Arao Sapiro. 2010.

de planeación, ejecución, cierre y evaluación de las actividades comerciales y organizacionales, con el fin de obtener unos resultados favorables y positivos para la organización.

4.1.5. Estructura organizacional

En el mundo existen diferentes tipos de organizaciones, que se clasifican de acuerdo a su estrategia, organización, tamaño, características, estructuras y objetivos. Esta situación, explica Chiavenato²⁰, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Una buena manera de comprender el funcionamiento de un tipo de organización específica, es analizar su organigrama o esquema organizativo, pues en éste se plantea la representación gráfica de la estructura orgánica, reflejando, de manera esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, y las líneas de autoridad.

Principalmente, por medio del análisis del organigrama, explica Marín²¹, es posible identificar y clasificar a las empresas según su estructura, reconociendo las funciones del personal de trabajo. Principalmente, la clasificación que se genera a través del análisis de la estructura empresarial y del organigrama es la siguiente:

- **Organización Lineal:** Este tipo de organización se define como la estructura más simple y antigua, en donde existen líneas directas y únicas de autoridad, en medio de las cuales se definen los niveles jerárquicos y el grado de responsabilidad que existe entre el superior y los subordinados. Básicamente, la organización lineal presenta un formato piramidal, en donde existen unas líneas de comunicación definidas, por

²⁰ CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. Brasil: McGraw-Hill. 2000.

²¹ MARÍN, D. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios gerenciales, 28(123), 43-64. 2012.

medio de las cuales cada gerente transmite los conceptos, ideas y actividades al personal de trabajo que hace parte de su área. Según Chievanato²², la organización lineal es propia de pequeñas empresas o de etapas iniciales en las organizaciones.

- **Organización Funcional:** En este tipo de estructura se aplica un principio funcional mediante el cual se especializan las funciones de cada área o dependencia, haciendo énfasis en la interrelación que existe entre cada una de ellas. De esta manera, en lugar de enfocarse en jerarquizar y en definir la línea de mando, la organización funcional se centra en determinar las relaciones que existen entre los funcionarios, los superiores, las dependencias y los procesos, para tener así una perspectiva más amplia y detallada de la empresa que permita conocer las obligaciones, responsabilidades y funciones de todo el personal.
- **Organización Línea-Staff:** La organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Básicamente, por medio de este tipo de organización se busca incrementar las ventajas de la lineal y funcional, reduciendo al mismo tiempo sus desventajas. Para ello, se estipulan y establecen órganos de ejecución, de apoyo y de consultoría al interior del organigrama, analizando la relación que existe entre cada uno de ellos.

Por otro lado, por medio del análisis del organigrama es posible clasificar a las empresas de acuerdo a su grado de centralización. De acuerdo a Marín²³, las organizaciones Centralizadas son aquellas en donde la autoridad se concentra en los directivos y superiores, y es poca o nula la autoridad que delegan en sus subordinados. En cambio, en las organizaciones descentralizadas, la autoridad

²² CHIAVENATO, I. Comportamiento organizacional. La dinámica de las organizaciones. Brasil: McGraw-Hill. 2002.

²³ MARÍN. Op., Cit. p. 12.

de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

4.2. Marco conceptual

4.2.1. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se considera generalmente como un componente que hace parte de la contabilidad de gestión, aunque su enfoque principal radica en brindar y gestionar la información no sólo para tomar decisiones oportunas, sino estratégicas, que ayuden a generar estímulos positivos en el crecimiento y competitividad de las organizaciones. En efecto, según Boned y Bagur²⁴, dentro del marco de conocimiento de la contabilidad de direccionamiento estratégico se pretende alcanzar un mayor entendimiento de la realidad, una más rápida adaptación al cambio y una mayor capacidad de predecir y prevenir desviaciones en los objetivos inicialmente planteados a nivel empresarial.

4.2.2. Diagnostico Organizacional

Con el objetivo de aplicar una contabilidad de direccionamiento estratégico adecuada, que permita orientar la información hacia el desarrollo de la estrategia empresarial, es importante partir de un diagnóstico organizacional, entendido como un proceso analítico, estratégico y a su vez preventivo de la situación real en que se encuentra una organización en un espacio y tiempo determinado.

4.2.3. Plan Estratégico

El plan estratégico de la organización hace referencia a un plan maestro que

²⁴ BONED y BAGUR. Op., Cit. p. 34.

constituye: “la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses²⁵”.

El contenido del plan estratégico debe ser claro, y tiene que ser comunicado a cada uno de los involucrados, dando a conocer los programas de acción a largo plazo que determinan los objetivos estratégicos y poseen un plan estratégico, no lo ejecutan de la manera adecuada, pues sólo se concentran en cumplir las metas que se han trazados en el corto plazo²⁶.

4.2.4. Investigación de mercado

El análisis y la investigación del mercado es un componente fundamental para las empresas, pues por medio de análisis estructurales y sistemáticos del entorno pueden comprender las dinámicas particulares del mercado, las perspectivas y necesidades de los clientes, y el conjunto de fortalezas y debilidades de los competidores, estudiando con detenimiento cuáles son los medios que se deben emplear para obtener los resultados esperados, las estrategias que se pueden aplicar para ampliar los márgenes de rentabilidad, y las acciones efectivas para generar un impacto positivo a nivel empresarial.

4.2.5. Contabilidad de gestión

La contabilidad de gestión se desarrolla como un complemento de la contabilidad de costos, en medio del contexto y de las consecuencias que dejó la revolución industrial, asumiendo un papel fundamental para dar respuesta a

²⁵ SAINZ. Op. Cit., p.13.

²⁶ KINNEAR y TAYLOR. Op., Cit. p 23.

las problemáticas que presentaban las organizaciones, debido al incremento de tamaño, de líneas de negocios y de procesos productivos. En medio del crecimiento acelerado de los negocios y del comercio en este contexto, en las empresas los sistemas de costos se centraron básicamente en el análisis del ciclo productivo, mas no en la localización, imputación y cuantificación de costos indirectos.

4.2.6. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se considera generalmente como un componente que hace parte de la contabilidad de gestión, aunque su enfoque principal radica en brindar y gestionar la información no sólo para tomar decisiones oportunas, sino estratégicas, que ayuden a generar estímulos positivos en el crecimiento y competitividad de las organizaciones. Dentro del marco de conocimiento de la contabilidad de direccionamiento estratégico se pretende alcanzar un mayor entendimiento de la realidad, una más rápida adaptación al cambio y una mayor capacidad de predecir y prevenir desviaciones en los objetivos inicialmente planteados a nivel empresarial.

4.2.7. Análisis DOFA

El análisis DOFA es un instrumento relevante para realizar el análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas, estableciéndose así a nivel empresarial como una alternativa que motiva el desarrollo de la evaluación organizacional para optimizar sus resultados.

4.3. Diseño Metodológico

4.3.1. Tipo de Investigación.

Se utiliza una metodología de tipo cualitativa con enfoque descriptivo, que principalmente involucra y emplea métodos de recolección de datos, los cuales cumplen con el propósito de explorar y evaluar aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga, el cual es, en este caso, los elementos relacionados con el desarrollo de un plan de mejoramiento organizacional para la empresa seleccionada.

La metodología de investigación cualitativa permite identificar los elementos y relaciones que se establecen en pequeños espacios de estudio como lo son grupos, empresas o comunidades. Permite obtener información que derive en proyectos para mejorar la calidad y el bienestar de dichas comunidades. Cabe resaltar que en la presente investigación el fundamento básico del trabajo ha sido el análisis de fuentes de información que permiten identificar los elementos negativos en la empresa, con el fin de establecer un diagnóstico organizacional que permita definir los procesos de mejora.

4.3.2. Caracterización de la Población objeto de estudio.

La población es la totalidad de trabajadores y directivos de Casa Hotel Boyacá Real, que se desempeñan en las áreas de servicios y administrativa. En total, hay un administrador y dos empleadas sin formación universitaria. Una tiene más de tres años experiencia trabajando en hoteles y la otra apenas completa el primero. También se tiene en cuenta la participación de clientes actuales y potenciales del hotel, con el fin de reconocer y evaluar el conjunto de experiencias y expectativas sobre el servicio.

4.3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

A continuación, se explican los instrumentos de recolección que se utilizan para el desarrollo del plan de mejoramiento.

4.3.3.1. Instrumentos diagnósticos

- **Dopha**

Este instrumento se utiliza para reconocer el conjunto de oportunidades, amenazas debilidades y fortalezas de la empresa, teniendo en cuenta elementos relacionados con el sector al que pertenece y el entorno económico. Para ello es vital el desarrollo de instrumentos complementarios como entrevistas y encuestas, dirigidas a los trabajadores y al gerente del hotel, con el fin de conocer sus percepciones sobre las diferentes problemáticas y ventajas que existen.

Por lo tanto, el DOFA se establece a partir de un estudio interno sobre la empresa, que permita reconocer los elementos que condicionan y posibilitan la competitividad, en relación con el estudio de elementos externos como las características del sector y el apoyo que existe actualmente en el país para favorecer el turismo.

- **PEST**

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos, por lo cual es adecuada realizarlo antes del análisis DOFA. El éxito o el fracaso de una empresa, depende en gran medida de sus capacidades organizacionales, las cuales se traducen en fuerzas que le permiten posicionarse en un mercado particular y, a la vez, generar una ventaja competitiva que le permita sobresalir por encima de otras organizaciones similares. Todo ello depende de las

particularidades del entorno económico, y de una serie de variables y de factores que permiten estudiar el sector en el cual se desempeña la organización.

4.3.3.2. Entrevista.

La entrevista se aplica al administrador (anexo No. 2), trabajadores (anexo No. 3) y clientes actuales (anexo No. 4), con el fin de analizar las principales dificultades y problemas que se han presentado a nivel organizativo, así como las soluciones que se han tratado de implementar. Por tanto, la entrevista es clave como medio para reconocer los aspectos que es preciso mejorar en la empresa, con el fin de producir un impacto positivo en el rendimiento y en la productividad.

4.3.3.3 Encuesta

Se aplica una encuesta con clientes potenciales para conocer sus preferencias a la hora de acceder a los servicios de un hotel. Sus respuestas permitirán orientar el enfoque en el plan de mejoramiento (ver anexo No. 5).

4.3.3.4 Observación guiada

Se desarrolla una observación guiada en la empresa (ver Anexo No. 6), por medio de la cual sea posible analizar diferentes situaciones a partir de observaciones sistemáticas que permitan reconocer diferentes factores como el comportamiento organizacional, los procesos de gestión estratégica y las medidas que se toman para la planificación. Mediante la observación guiada se realiza un acompañamiento en algunas actividades del hotel, como reuniones informativas entre los empleados y el gerente, con el fin de analizar temas como la comunicación, la manera en que se asignan las funciones y

responsabilidades, y los canales por medio de los que se comparte y difunde la información relevante.

4.3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Una vez que se han recogido y recopilado los datos de la investigación, deben someterse a un proceso de análisis crítico que permita establecer y generar posibles alternativas de acción. En sentido, el principal objetivo de aplicar un análisis de contenido es determinar los fundamentos para desarrollar estrategias de solución al factor que se estudia, especificando las actividades de mejoramiento que se deben aplicar. En este caso, la actividad de mejoramiento que se genera es una propuesta pedagógica útil para potenciar y fortalecer la forma en que se tratan los temas relacionados a los Derechos Humanos en el aula de clase.

Por otro lado, el análisis de contenido es una técnica de investigación diseñada para definir y formular, a partir de la recolección de una serie de datos, inferencias válidas que puedan ser aplicables a su contexto. Para este autor, una de las principales utilidades del análisis de contenido es reflejar y examinar actitudes, experiencias y percepciones de grupos o comunidades.

Para poder aplicar un análisis de datos ha sido preciso seguir los siguientes pasos en la investigación:

- 1) Definir con precisión el universo y tomar una muestra representativa.
- 2) Establecer y definir categorías y variables de investigación.
- 3) Diseñar y aplicar instrumentos de recolección de la información

5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5.1 Caracterización de la empresa

El desarrollo del esquema temático se establece a partir de un análisis de la información obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos, específicamente una entrevista y una guía de observación, que permiten identificar las falencias a nivel operativo y de producción en la empresa, y además ayudan a fijar los criterios que permitan orientar el diseño del modelo de organigrama y del manual de funciones.

5.1.1 Marco de antecedentes históricos del hotel

Los fundadores son Gerardo Garzón Molano, Narda Díaz Álvarez y su hijo Juan Sebastián Garzón Díaz, quienes compraron una casa en septiembre de 2008, en la cual inicia un proceso de remodelación. Al terminarla, el hotel abre sus puertas el 25 de noviembre del 2008, naciendo así casa hotel Boyacá real (ver Anexo No. 8 con copia actualizada del registro del hotel en la Cámara de Comercio). El hotel nace con la necesidad de hacer un hotel con atención personalizada para ejecutivos con un servicio exclusivo y ser un centro de negocios. Desde un comienzo, se quería plasmar en cada habitación un ambiente de la región de Boyacá y transmitir sus costumbres, cultura e historia, con el objetivo de dar a conocer la región y empezar a implementar tures hacia esta ciudad.

Después de un año del éxito obtenido y de lograr posesionar a Casa Hotel Boyacá Real en el mercado, se creó una S.A.S, cuyo nombre es GNS Hoteles S.A.S, con el fin de mejorar y crecer en el mercado, logrando ganar reconocimiento a nivel nacional e internacional, como un hotel con calidad de servicio y alimentación sana, prestando además servicios de asesorías en turismo y negocios a los extranjeros.

Inicialmente se crea con 10 habitaciones. Gerardo garzón tomó el lugar de gerente, Narda Díaz se encargó de la logística, y se consiguió un apoyo como camarera. Dos meses después, debido al éxito se contrata dos personas que trabajaban en dos turnos.

Sólo se contratan madres cabeza de familia, contribuyendo en el sustento, alimentación y educación de sus hijos. Lo que se quería era formar una relación de grupo familiar entre dueños y empleados. Desde sus inicios, se ha querido que el progreso y éxito del hotel dependa de todos los trabajadores, de un servicio de amabilidad y respeto para el cliente, con el fin que se sientan como en casa.

Se proyectaba comprar una finca para producir los alimentos sanos para nuestros clientes y que ellos aportaran una contribución para la siembra de árboles, de esta manera contribuir con el sostenimiento del medio ambiente. Sin embargo, debido a la falta de fondos económicos, esta idea no se ha desarrollado.

5.1.2. Misión, visión y políticas

Para iniciar el diagnóstico empresarial, es importante, como primera medida, describir la misión, visión y política de la empresa **Casa Hotel Boyacá Real:**

MISIÓN: Casa Hotel Boyacá Real tiene la misión de prestar los servicios de hostelería sostenible turísticamente con la mejor calidad, bienestar y comodidad, a través de nuestra filosofía de excelencia en servicio al cliente y realizando todas nuestras actividades comprometidos con la conservación del medio ambiente.

VISIÓN: Casa Hotel Boyacá Real, inspirada en los más altos valores éticos, el bienestar y satisfacción de sus clientes, aspira para el año 2020 ser una de las

empresas líderes en el sector turístico a través de la innovación constante e infraestructura, servicios personalizados y personal altamente calificado, convirtiéndonos en el principal facilitador de las mejores experiencias en servicio de hostelería.

POLÍTICA: Casa Hotel Boyacá Real además de ofrecer un lugar tranquilo, cómodo, familiar, empresarial y seguro para cada uno de sus huéspedes garantiza la protección de los derechos de las niñas, niños, adolescentes y mujeres de la explotación y trata de personas.

5.2. Resultados de los instrumentos

Para poder analizar las problemáticas presentes en la empresa, se desarrolla un análisis sobre los resultados de las entrevistas y demás instrumentos aplicados con los trabajadores y con el gerente. Los resultados permiten reconocer el conjunto de debilidades y oportunidades que tiene la empresa, y que se presentan posteriormente en el DOFA.

5.2.1. Resultados entrevista

Como parte del diagnóstico organizacional, se propuso el desarrollo de una entrevista dirigida a funcionarios del hotel, con el fin de conocer su percepción frente a temas relacionados con la planificación y el desarrollo organizacional de la empresa en donde trabajan. La entrevista se aplicó al administrador y las dos empleadas con las que actualmente cuenta el hotel. Ninguna de las dos posee estudios universitarios, aunque ambas son bachilleres. Además, ninguna maneja un segundo idioma, y una de ellas cuenta con 3 años de experiencia trabajando en el hotel. A continuación, se exponen los resultados de estas entrevistas

5.2.1.1. Entrevista con el gerente

El proceso para el análisis de las entrevistas es el siguiente. En primer lugar, se presentan en una tabla las respuestas para cada una de las preguntas incluidas en la categoría. Posteriormente, se plantea un análisis general en torno a los conceptos, conocimientos y apreciaciones de la persona entrevistada. Finalmente se plantea un análisis general para las tres entrevistas, relacionando la información obtenida en cada una de ellas.

A continuación, en la tabla No. 1 se presentan las respuestas del gerente.

Tabla 1. Entrevista gerente

Categoría	Preguntas	Respuestas
Diagnóstico empresarial	1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?	Debilidades - El propietario no cuenta con conocimientos profesionales de administración, debido a esto limita mi trabajo al momento de tomar decisiones. Se hace difícil romper paradigmas. - No contamos con proveedores fijos o no estamos fidelizados a los proveedores - No contamos con un organigrama, no tenemos definido el número de puestos necesarios para el buen funcionamiento del hotel, tampoco tenemos un manual de funciones. - El personal que

		<p>tenemos en este momento no es suficiente para cubrir el buen servicio que deseamos brindar a nuestros clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El horario de los empleados que tenemos en este momento no está definido, y por ahora están como empleados de tiempo completo. <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica para nuestros clientes - Innovación en infraestructura física - Certificaciones que se tienen en la parte ambiental, en la protección de niños, adolescentes y mujeres. - Aunque se cuenta con competencia directa los clientes prefieren nuestro servicio.
	<p>2. ¿Cuáles son, hoy en día, las principales oportunidades que tiene la empresa para mejorar su competitividad?</p>	<p>La gran demanda de nuestro servicio en este sector.</p>
	<p>3. ¿Qué limitaciones han encontrado para poder cumplir con sus objetivos a nivel operativo y gerencial?</p>	<p>En el momento no tenemos establecido objetivos para la empresa. Se hace necesario que se establezcan y se comuniquen.</p>

	4. ¿Cómo analiza las posibilidades actuales de crecimiento del servicio de hotelería en el país?	Los tratados de paz que se están llevando a cabo en el país hacen que los extranjeros contemplen a nuestro país como su destino turístico.
Estructura organizativa	1. ¿Cuál es el tipo de estructura organizativa que se ha manejado en la empresa?	La empresa nunca ha contado con una estructura organizativa.
	2. ¿Qué ventajas y desventajas ha generado el modelo que aplican?	Se hace necesario tener claro una unidad de mando para cada área.
	3. ¿Cuáles son las estrategias que se pueden implementar para mejorar la estructura, como un medio para organizar la forma en que se delegan las responsabilidades?	Organizar una estructura donde no se tengan muchos niveles jerárquicos.
Manual de funciones	1. ¿Cuál es el proceso mediante el cual se delegan las funciones y responsabilidad en la compañía?	No contamos con un proceso por el cual se deleguen funciones y responsabilidades. Se asignan de manera improvisada sin tener una anticipada planeación.

	2. ¿Cuál es el grado o nivel de cumplimiento de los trabajadores frente a sus funciones?	El personal de trabajo no es totalmente eficiente por su carga laboral y su horario extendido o tiempo completo.
	3. ¿Cómo se maneja la relación entre los líderes y los empleados?	Con respeto y amabilidad por ambas partes.
	4. ¿Cuáles son los espacios de comunicación y participación utilizados para favorecer el desarrollo y la integración del equipo de trabajo?	Los tiempos que se emplean para reuniones entre empleados – directivos son improvisados debido a cada necesidad que surja, se hace con el fin de dar solución a ciertos inconvenientes. La comunicación por parte de la administración se hace por medio de llamadas telefónicas.
Estudios de mercado	1. ¿Cómo se analizan e identifican las necesidades y preferencias de los consumidores?	Mediante la manifestación de los consumidores a través de la pagina web y también cuando lo hacen de manera personal.
	2. ¿Qué estrategias se han implementado para estudiar el mercado y los competidores?	Se realizó un estudio o investigación de mercado, teniendo en cuenta ubicación, tarifas, competencia directa, buscando en qué nivel de calidad y servicio se encuentra el hotel.

	3. ¿Cómo se sistematiza y organiza la información obtenida?	En cuanto a tarifas se reajustaron las antiguas conforme a las mejoras hechas en el hotel.
	4. ¿Cómo se comunica la información obtenida por medio de este tipo de estudios?	A los empleados de manera personal y de manera verbal, pero sin darles documentación. A los clientes se les informa el reajuste de tarifas por medio de la página web y envió de correos electrónicos con la información.

Fuente: Elaboración de la autora

A pesar que el administrador reconoce que existen una serie de ventajas importantes para el hotel, como su ubicación estratégica, el buen servicio a los clientes y unas instalaciones cómodas que acaban de ser remodeladas, señala también que no se han logrado aprovechar estas ventajas por la ausencia de una planificación estratégica que permita definir una estructura, un conocimiento de los puestos de trabajo necesarios para suplir las necesidades de los clientes y un manual de funciones.

Por otro lado, señala que el propietario del hotel no tiene ningún conocimiento sobre administración y gerencia, lo cual ha limitado considerablemente los resultados de la idea de negocio. Otro de los problemas centrales es la falta de objetivos claros, y la ausencia de procesos de comunicación efectivos. Afirma que el hotel nunca ha contado con una estructura organizativa, y que en este momento es preciso contar con una estructura sencilla, lineal, que no tenga muchos niveles jerárquicos, y que permita tener una mayor claridad sobre las funciones.

El administrador reconoce que la empresa no cuenta con un proceso para delegar funciones y responsabilidades, y que el personal de trabajo actual tiene una enorme carga laboral que les impide desarrollar sus funciones con eficiencia. En cuanto al análisis de mercado, afirma que únicamente se realiza mediante el análisis de las opiniones de los consumidores, y que hace poco se realizó un estudio de mercado para conocer aspectos importantes en torno al precio y a la competencia. Sin embargo, este estudio, que se presenta en el anexo No. 4, no presenta muchas conclusiones ni análisis a partir de la información. Lo único que se concluye es que se debe capacitar al personal de trabajo en atención y servicio al cliente.

En general, se pueden detectar tres problemas importantes, siguiendo las apreciaciones del administrador: la falta de un organigrama y de un manual de funciones; la ausencia de procesos de comunicación de metas y objetivos; y el hecho de no haber realizado estudios que permitan saber cuántos y qué tipo de empleados deben existir en el hotel, lo cual ha generado sobrecargas para las dos únicas empleadas que existen.

Sin duda alguna, como se ha explicado en el marco teórico de la investigación, la competitividad depende del conocimiento que se tenga en torno a las cualidades y procesos internos de la empresa, así como de las características del entorno y las necesidades del sector. Además del conocimiento, es importante definir los procesos que permitan comunicar la información entre los interesados. Sin embargo, en la empresa no existen conocimientos adecuados que permitan orientar el manual de funciones, el organigrama y los objetivos, y mucho menos estrategias comunicativas eficientes.

5.2.1.2. Entrevista con las empleadas.

- Empleada No. 1

Tabla 2. Entrevista empleada 1

Categoría	Preguntas	Respuestas
Experiencia en el hotel	¿Cómo describiría la experiencia que ha tenido en el hotel?	Positivo: Durante el tiempo que llevo trabajando he adquirido mucha experiencia. Negativo: Es un trabajo muy estresante y agotador, debido a que se deben cumplir con todas las tareas del hotel.
	¿Ha cambiado el trabajo y las funciones a partir de la remodelación?	Durante el periodo que llevo trabajando siempre hubo propósitos de cambio, como horarios y carga de trabajo, pero nunca se cumplieron.
Capacitación y comunicación	¿Ha participado en procesos de capacitación para atender al cliente?	Nunca ha habido una capacitación.
	¿Cada cuánto se realizan reuniones entre el personal del hotel?	Las reuniones se realizan cada vez que manifestamos nuestro inconformismo.
	¿Cómo se comunican los resultados y problemas?	Se deben dar informes claros sobre lo que se debe mejorar. Estos se hacen a través de llamadas telefónicas o por medio de WhatsApp.
Problemas frecuentes	¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta usted en el hotel?	La falta de organización en cuanto a las funciones y horarios de trabajo.

	¿Por qué razón el hotel sólo cuenta con dos empleadas?	Se debe a la falta de organización y a los bajos ingresos que tiene actualmente.
	¿Se han quejado alguna vez los clientes en relación con el servicio?	Manifiestan inconformismo con el servicio de wi-fi y televisión. Solicitan que siempre haya una persona en recepción para realizar los pagos.
Sugerencias y recomendaciones	¿Cree que la solución es contratar más empleados?	Sería una buena solución para comenzar a mejorar el funcionamiento.
	¿Qué recomendaciones podría formular para mejorar la atención en el hotel?	Que el administrador esté más pendiente del hotel. Asignar funciones y horarios de trabajo.

Fuente: Elaboración de la autora

La principal debilidad, según la entrevistada, es que sólo hay dos personas para realizar todas las labores del hotel, por lo cual no tienen descanso ni tiempo libre. Sin duda alguna, esto atenta contra la motivación de las trabajadoras, lo cual es un aspecto fundamental para garantizar un buen servicio y desempeño de las funciones. Otro factor negativo es el desconocimiento general sobre los objetivos de la empresa y las funciones. Son las mismas empleadas las que se reparten y asignan las funciones entre ellas, pues no tienen ningún tipo de orientación al respecto.

La empleada afirma que nunca ha habido capacitaciones, y que, si bien antes había canales de comunicación, como llamadas y mensajes de texto, esto ya no se hace. Otro problema es que las reuniones sólo se hacen cuando las empleadas manifiestan su inconformismo. Los resultados de dichas reuniones son promesas de cambio que nunca se efectúan.

En general, la empleada afirma que el hotel está mal organizado, que el administrador no se interesa por mejorar, y que la solución radica efectivamente

en poner más atención en las problemáticas, y tratar de generar estrategias adecuadas para aumentar la calidad de la atención de los clientes y el bienestar de las empleadas.

Las palabras de la empleada, por tanto, reiteran la necesidad fundamental de establecer un organigrama y un manual de funciones adecuado para la empresa, considerando además la posibilidad de contratar más trabajadores, disminuyendo así la carga laboral.

- **Empleada No. 2**

Tabla 3. Entrevista empleada 2

Categoría	Preguntas	Respuestas
Experiencia en el hotel	¿Cómo describiría la experiencia que ha tenido en el hotel?	Buena, aprendo y hago cosas nuevas.
	¿Ha cambiado el trabajo y las funciones a partir de la remodelación?	No, las funciones siguen siendo las mismas.
Capacitación y comunicación	¿Ha participado en procesos de capacitación para atender al cliente?	Nunca ha habido una capacitación.
	¿Cada cuánto se realizan reuniones entre el personal del hotel?	Sólo cuando manifestamos inconformidad con nuestras funciones.
	¿Cómo se comunican los resultados y problemas?	A través de llamadas telefónicas o mensajes de texto.
Problemas frecuentes	¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta usted en el hotel?	La falta de atención por parte de la administración. No hay comunicación ni capacitación.

	¿Por qué razón el hotel sólo cuenta con dos empleadas?	Debido a la falta de interés por mejorar la parte administrativa.
	¿Se han quejado alguna vez los clientes en relación con el servicio?	Se quejan por el servicio de internet, televisión y telefonía.
Sugerencias y recomendaciones	¿Cree que la solución es contratar más empleados	Sería una buena opción.
	¿Qué recomendaciones podría formular para mejorar la atención en el hotel?	Contratar más empleados, definir las funciones y horarios.

Fuente: Elaboración de la autora

A nivel general, las respuestas de la empleada No. 2 son muy similares a las de la No. 1. Señala las dificultades que deben afrontar diariamente ante la cantidad de funciones y la carga laboral, y el poco apoyo con el que cuentan, además de la falta de tiempo libre y descansos.

Reitera la importancia de mejorar la comunicación y la atención por parte del administrador en el funcionamiento del hotel. Reitera también la necesidad de asignar horarios de trabajo y funciones específicas para cada empleado.

En general, el análisis de las tres entrevistas permite reconocer unos puntos en común que afectan el desarrollo, crecimiento y competitividad de la empresa de una manera negativa. El principal problema parece ser que la cantidad de empleados con los que cuenta el hotel no es suficiente para desarrollar todas las tareas de una manera adecuada y efectiva. Esto es un hecho del cual no sólo se quejan las empleadas, sino que también es reconocido por el administrador, quien agrega que el problema se debe a la falta de un organigrama y de un manual de funciones.

La comunicación sólo se genera cuando hay problemas o inconvenientes que deben ser resueltos. Sólo en estas ocasiones hay reuniones entre empleadas, administrador y propietario, en las cuales se comunican los problemas y se

plantean soluciones conjuntas. Sin duda alguna, teniendo en cuenta los principios de la competitividad sistémica, en la empresa no se analizan las diferentes variables y relaciones que existen entre la organización con su entorno, lo cual dificulta y limita el desarrollo de estrategias efectivas para impactar positivamente el mercado.

Por tanto, hay problemáticas importantes en la empresa que deben ser resueltas, aprovechando el hecho que acaba de pasar por un proceso de remodelación, lo cual genera una mayor comodidad y un atractivo importante para los clientes, que debe ser complementado con un mejor proceso de planificación, conocimiento y comunicación de la información.

5.2.1.3 Entrevista con los clientes actuales

Se aplicó una entrevista con cinco clientes actuales del hotel, con el fin de conocer sus percepciones sobre el servicio, la calidad y las instalaciones. Cabe resaltar que estas entrevistas son hechas en un momento donde el administrador ya había tenido en cuenta las sugerencias o recomendaciones hechas por este estudio y ya se había hecho la contratación de mas personal. A continuación, se presenta un análisis para cada una de las preguntas planteadas:

- **¿Cuáles han sido las razones que lo han llevado a preferir los servicios de Casa Hotel Boyacá Real frente a otros hoteles en el sector?**

Los clientes destacan aspectos como la buena ubicación, el hecho que tiene buenos comentarios y recomendaciones, y un ajuste razonable entre el precio y la calidad. En general, accedieron al hotel porque les pareció agradable y adecuada para sus necesidades.

- **¿Cómo describiría la experiencia que ha tenido en el hotel?**

Los clientes la describen como una experiencia muy buena y cómoda. Incluso uno de ellos afirma que no quería irse del hotel, y prolongó su estancia por dos días más.

- **¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos del hotel, según su percepción como cliente?**

Tabla 4. Valoraciones de los clientes actuales

Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene buena ubicación • Está cerca a estaciones del transporte público. • Hay muy buenos empleados. • Tiene cuartos grandes y con luz. • Tranquilidad • Comodidad • Ambiente de buena convivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala señal de internet

Fuente: Elaboración de la autora

- **¿Por qué razones recomendaría o no recomendaría el hotel a otra persona?**

Los clientes responden que lo recomendarían porque está ubicado en una zona segura, con muchas facilidades de transporte y buen acceso. Además, resaltan que es un hotel nuevo y cómodo, y que la atención al cliente es muy buena.

- **¿Cómo considera que es la calidad del servicio que ha recibido en el hotel?**

Los clientes en general coinciden en que la atención al cliente es muy buena o sobresaliente.

- **¿Opina que el equipo de trabajo es suficiente para suplir las demandas de los clientes?**

Todos los clientes coinciden en que el personal de trabajo es suficiente y adecuado, y que se cumplieron sus expectativas.

- **¿Considera que las instalaciones cumplen con toda lo necesario para garantizar la comodidad de los clientes?**

Todos los clientes afirman que las instalaciones son adecuadas. Sólo uno de ellos piensa que hacen falta mesas de trabajo o escritorios en las habitaciones.

- **¿Conoce los resultados del proceso de remodelación? ¿Cómo le han parecido los cambios?**

En general, los clientes no conocen las remodelaciones porque no habían estado antes en el hotel. Sin embargo, les gustan mucho los resultados.

- **¿Hubo algún tipo de problema o percance durante su estadía en el hotel?**

El único percance que hubo fue con la falta de acceso a internet.

- **¿Cuáles son las recomendaciones que tendría para mejorar la calidad y el servicio del hotel?**
 - Tener refrigerador en cada habitación.
 - Internet más eficiente
 - Mesas para trabajo en cada habitación
 - Desayuno más completo y diverso

El análisis que se puede plantear a partir de la entrevista con los clientes, es que en general están muy satisfechos con el hotel, con su ubicación, instalaciones, precios y servicio. Se puede notar que para ellos el personal que actualmente tiene el hotel es suficiente, adecuado y cumplen con sus expectativas. Esto refleja que las recomendaciones hechas al administrador por parte del estudio han sido sensatas y han contribuido al mejoramiento, rendimiento y competitividad del hotel.

Sin duda alguna, esto habla muy bien de la actitud y de los servicios de los actuales empleados.

El punto está, sin embargo, en mejorar cada vez más, por lo cual es importante atender a las sugerencias y necesidades de los empleados actuales, definiendo claramente sus tareas, sus funciones, y contando con procesos de comunicación, apoyo y capacitación adecuados.

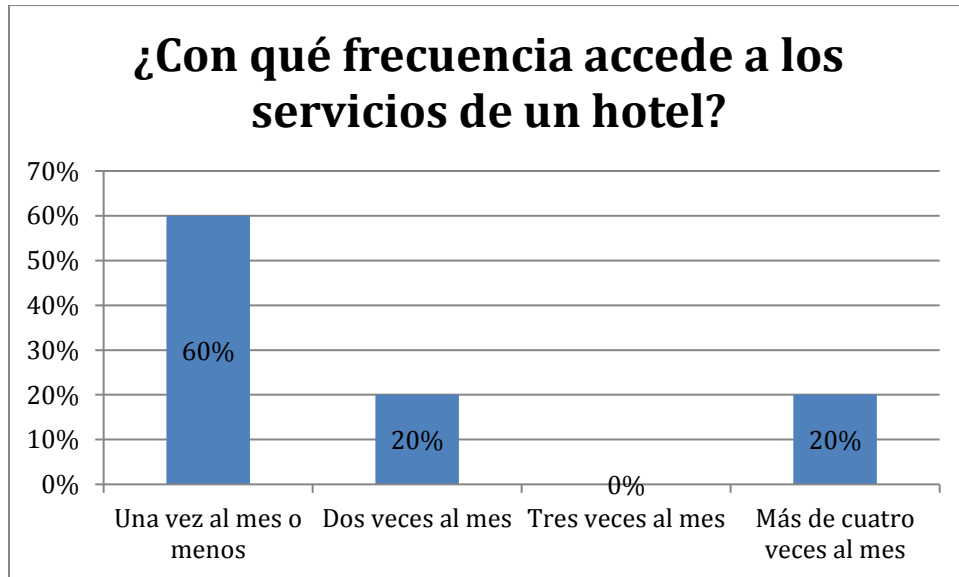
Por tanto, teniendo en cuenta la percepción de los clientes, el plan de mejoramiento debe estar orientado a perfeccionar detalles que hagan de su estadía algo cada vez más placentero, satisfaciendo sus expectativas de manera integral.

5.2.2. Resultados de la encuesta

Se aplicaron cinco encuestas a clientes potenciales con el fin de reconocer los aspectos más importantes que tienen en cuenta al acceder a los servicios de un hotel. Se realizó con personas que frecuentan hoteles en la ciudad y que prefieren la zona de Palermo.

En la figura 1 se muestra información sobre la primera pregunta.

Figura 1. Frecuencia de uso de hoteles



Fuente: Elaboración de la autora

Al preguntarles qué aspectos consideran importantes a la hora de decidirse por un hotel, los clientes responden:

- Ubicación: 4 votos
- Presentación: 1 voto
- Comodidad: 5 votos
- Calidad en el servicio: 5 votos
- Eficiencia y calidad del servicio: 1 voto
- Precio: 2 votos

Al preguntarles cuáles son las incomodidades que han tenido en los hoteles que han visitado responden:

- Ruidos
- Oscuridad
- Descuido en los servicios básicos
- Falta de agua caliente
- Colchones desgastados
- Mal internet

Finalmente, al preguntarles que describan en una palabra lo más importante en un hotel, los clientes responden:

- Ubicación
- Limpieza
- Atención

Las respuestas de los clientes potenciales permiten orientar mejor los elementos que deben tener una atención especial en el plan de mejoramiento. Contando con que el hotel ya tiene una muy buena ubicación, y que gracias a la remodelación cuenta con una buena infraestructura e instalaciones, la atención debe enfocarse en mejorar el servicio al cliente, la calidad de la atención, la limpieza y la comodidad.

5.2.2. Resultados Guía de observación

Para complementar los resultados de la entrevista, también se aplicó una guía de observación, en donde se analizaron y registraron elementos importantes del comportamiento y gestión organizacional.

A continuación, en la tabla No. 5 se presenta la guía de observación desarrollada.

Tabla 5. Resultados guía de observación

REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
FECHA	Septiembre 24 de 2016
HORA DE INICIO	8:00 am
HORA DE FINALIZACIÓN	11:30 am
LUGAR	Casa Hotel Boyacá Real - Comedor
PARTICIPANTES	Administrador Empleados (2)
ACTIVIDAD O EVENTO A OBSERVAR	<p>El administrador se reúne con los empleados cada fin de semana (día sábado) que es cuando el hotel casi no cuenta con clientes hospedados. Se aprovecha este tiempo para que los empleados comuniquen al administrador lo que ha sucedido durante el transcurso de la semana. Se habla de solicitudes por parte de entidades como: Bomberos, Alcaldía, etc.</p> <p>En estas reuniones el administrador solicita las cuentas en cuanto a gastos e ingresos que ha habido durante la semana.</p> <p>Los empleados no son capacitados. Cuando reciben una llamada de un cliente extranjero con un idioma diferente al español, el empleado debe acudir al traductor y la comunicación es lenta y complicada.</p> <p>Los espacios para compartir y difundir información relevante son</p>

	<p>improvisados, no hay una debida planeación.</p> <p>Las dos empleadas que hay se encargan de todo el funcionamiento del hotel, (recepción, atender solicitud de los clientes, preparación de desayunos, ya que el servicio de habitación es con desayuno incluido, servicio de desayuno a la mesa, limpieza y aseo) pero no tienen delegado funciones a cada una, ellas mismas deben dividir su trabajo a diario.</p>
TIPO DE OBSERVACIÓN	<p>Fue una observación no participante, en donde simplemente se registraron los hechos que iban aconteciendo en la reunión y en el desarrollo de las actividades cotidianas.</p>
RESUMEN GENERAL	<p>La relación y comunicación entre el administrador y las empleadas es amable y respetuosa. Las empleadas siguen con sus tareas y su servicio al cliente mientras el administrador les colabora en lo que puede.</p> <p>Las empleadas son atentas y prestan un buen servicio al cliente. Cuando reciben llamadas de clientes extranjeros se les complica la comunicación debido a que no manejan ningún idioma diferente al español. No hay un control estricto por parte del administrador al delegar funciones, tampoco al recibir cuentas de gastos e ingresos. Parece haber confianza en las empleadas.</p> <p>No se observa queja por parte de las empleadas ante el administrador. Aun así, se nota que sus labores son muchas. Puede notarse que tienen desgaste físico al terminar el día,</p>

	<p>sus desplazamientos en el hotel son largos. Cuando se encuentran en la cocina deben ir a atender los clientes en recepción, y si les solicitan algo en las habitaciones deben desplazarse para atender al cliente. Tratan de hacerlo con amabilidad y disposición, pero se nota la carga laboral. El administrador ha asignado una habitación para las empleadas: ellas viven y se alimentan en el hotel, pero no cuentan con tiempos libres establecidos.</p>
EXPLICACIONES E HIPÓTESIS	<p>El hotel no cuenta con un profesional en la administración. La persona que desempeña esta función lo hace sin planear, sólo resolviendo todo a medida que va surgiendo.</p>
BALANCE DE LA OBSERVACIÓN	<p>Los resultados adquiridos permiten observar la falta de asignación de tareas a los actuales empleados, la cantidad de horas laborales no es clara, se deja ver la falta de un administrador o líder del proyecto. No existe un proceso de publicidad que permita adquirir nuevos clientes y recuperar los antiguos. Los procesos de certificación para su debido funcionamiento son esenciales, y si no se tienen al día, se convierten en distractores para la empresa.</p>
CONCLUSIONES	<p>Es fundamental desarrollar un organigrama y un manual de funciones adecuado para mejorar el rendimiento y la competitividad empresarial.</p>

Fuente: Elaboración de la autora

5.3. Falencias en cada área de la compañía

La principal problemática que existe es que la empresa cuenta actualmente con distintas debilidades a nivel de gestión estratégica y planificación, que le impiden cumplir con los objetivos que se han establecido en la misión y la visión. De esta forma, no existe coherencia entre las metas y los objetivos de la empresa, con el desarrollo de la gestión empresarial.

En particular, hoy en día la empresa no cuenta con una estrategia corporativa, por lo cual no se ha tenido en cuenta la importancia de construir conocimientos a partir de estudios sobre el mercado y las preferencias de los clientes, y tampoco se ha considerado la relevancia de generar y compartir la información del entorno como una estrategia clave para sobresalir ante las demás empresas.

Al momento de realizar la guía de observación, la empresa cuenta únicamente con dos empleados de tiempo completo, no tiene formatos de contratación, ni un manual de funciones en el cual se realice una descripción de los puestos de trabajo. Tampoco cuenta con un organigrama establecido, lo cual limita bastante la productividad de la empresa y la evaluación que se puede hacer sobre el rendimiento de cada uno de los trabajadores.

El manejo que se le ha dado al hotel hasta el momento ha sido empírico, y necesita de unos procesos de gestión y planificación organizados y estructurados, que le permiten mejorar significativamente su rendimiento y su competitividad.

Considerando el análisis que se ha planteado, integrando la percepción de los trabajadores y del gerente, además de observaciones particulares en la cotidianidad del hotel, a continuación, se presenta el desarrollo de herramientas como el DOFA y el PEST para la organización.

5.4. DOFA

Para realizar el análisis DOFA, es importante valorar, en primer lugar, las ventajas y las desventajas del hotel, como se muestra en la tabla No. 1.

Tabla 6. Ventajas y desventajas del negocio.

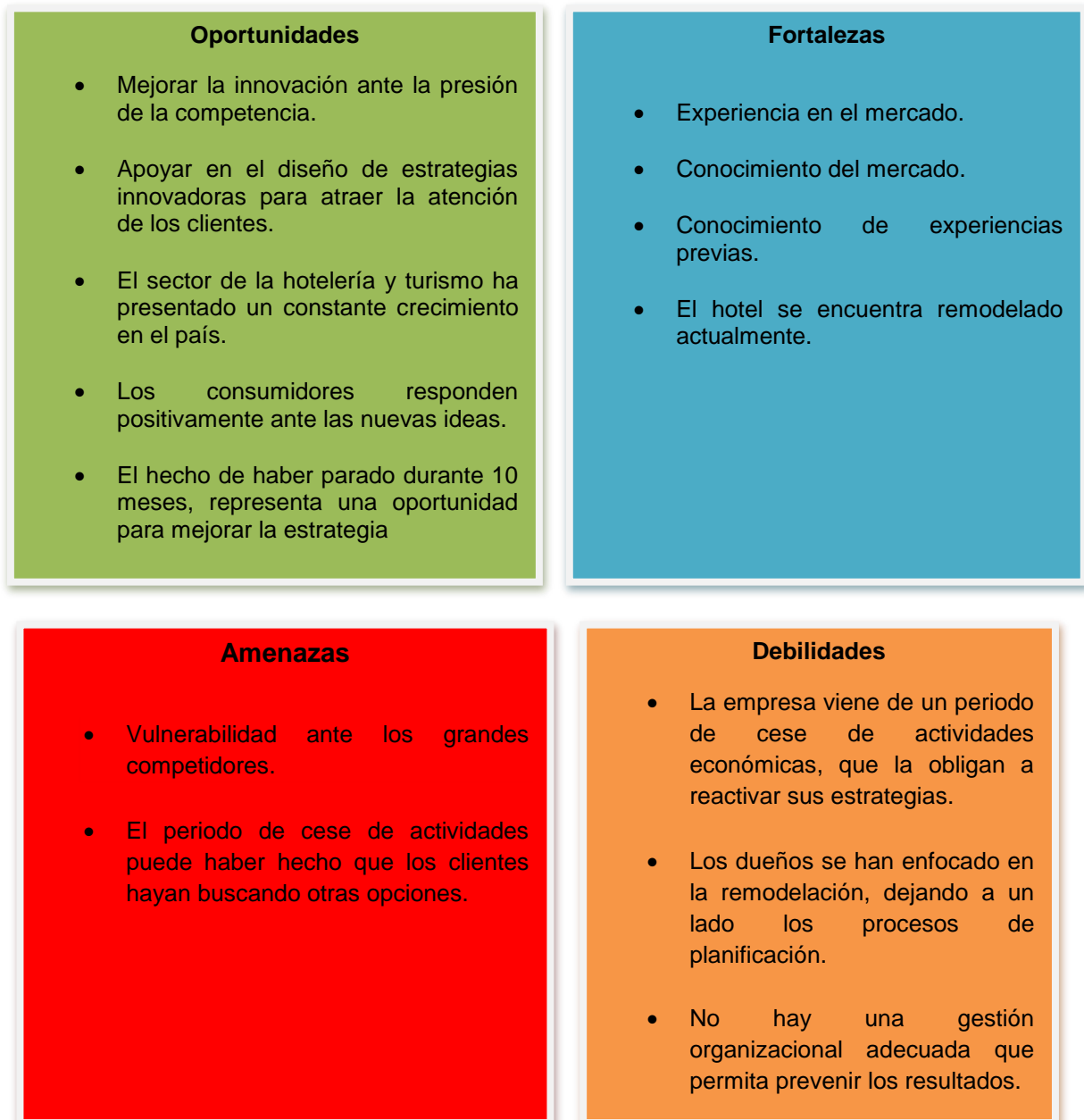
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• El negocio cuenta con amplia experiencia en el mercado.• Es un negocio rentable con una gran cantidad de oportunidades para la expansión y desarrollo de nuevas estrategias.• El hotel está ubicado en una zona estratégica.• Debido a su experiencia y a su enfoque en el buen servicio, la empresa cuenta con clientes fijos y tradicionales.	<ul style="list-style-type: none">• El desarrollo de un hotel implica un manejo cuidadoso y continuo, además de procesos de innovación constante.• Se deben realizar inversiones constantes para garantizar un buen servicio y unas adecuadas instalaciones.• Se debe cumplir con unas previsiones iniciales de rentabilidad.• La industria del turismo es muy competitiva.• La empresa viene de un proceso de remodelación física, que implicó un periodo de 10 meses de cese de actividades.• Actualmente la empresa no cuenta con personal cualificado para prestar un servicio adecuado para sus clientes.

Fuente: Elaboración de la autora

En la figura No. 2 se presenta la matriz DOFA para la empresa. El conjunto de

elementos que lo componen se ha establecido por medio de los resultados obtenidos en la aplicación y análisis de los instrumentos de investigación.

Figura 2. **Matriz DOFA**



Fuente: Elaboración de la autora

Teniendo en cuenta las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la idea de negocio, resulta vital desarrollar un proceso de planeación estratégica,

que permita anteponerse a cualquier error que se puede cometer. La estrategia debe enfocarse en ofrecer un servicio de calidad, con el fin de satisfacer de forma integral las necesidades y preferencias de los clientes. Teniendo en cuenta el análisis DOFA, el principal esfuerzo que se debe realizar para mejorar la competitividad, es diseñar y aplicar una planificación y gestión organizacional efectiva, que mejore el posicionamiento de la empresa.

5.5. PEST

En la figura No. 3 se muestra la matriz Pest para el hotel.

Figura 3. Matriz Pest



Fuente: Elaboración de la autora

Al considerar los resultados del DOFA y del PEST, se plantea la primera propuesta del plan de mejoramiento:

5.6 Cultura organizacional

Todas las empresas tienen un sistema de comportamiento organizacional a través del cual formulan, diseñan y aplican los conocimientos sobre la forma en que las personas actúan y se desempeñan, con la intención de comprender la conducta y las relaciones humanas que se dan en su interior.

Para fortalecer una adecuada comunicación y relaciones entre los integrantes en la empresa Casa Hotel Boyacá Real, es vital promover la calidad del liderazgo, por medio de la cual se influye y se motiva a los trabajadores a realizar sus actividades con el mayor empeño posible, encaminados a cumplir con los propósitos y expectativas de la compañía. En este sentido, las principales funciones de los líderes son las de comprender las capacidades técnicas y humanas de los empleados, potenciando sus habilidades y enfocándolas a los objetivos y a la misión de la empresa.

Por otro lado, para aplicar buenas estrategias de liderazgo, es adecuado conformar grupos de trabajo dentro de las organizaciones, compuestos por miembros que correspondan a diferentes sectores de la compañía, logrando así promover una buena comunicación y participación entre las distintas áreas, alineando los objetivos y diseñando las estrategias comunes que deben aplicarse para mejorar la motivación y el cumplimiento de metas.

El principal factor que se debe considerar en el hotel para favorecer una cultura empresarial positiva es la comunicación, pues con ello se mejora la integración entre los empleados y se favorecen unos procesos internos coordinados que permitan alcanzar de manera eficiente y adecuada los objetivos que persigue la empresa. Para generar una adecuada comunicación con los clientes, se pueden establecer las siguientes estrategias:

- Entrevistas a clientes seleccionados para analizar su nivel de satisfacción ante el servicio de la compañía.
- Desarrollo de estrategias para mantener una comunicación directa con los clientes, por medio de la cual se reconozcan sus sugerencias y se les informe sobre las promociones y beneficios que ofrece el hotel, por medio de llamadas, correos electrónicos y buzones de sugerencias.

De esta manera, a partir de unos adecuados procesos de comunicación para cada uno de los grupos de interés de la compañía, se favorece una adecuada cultura organizacional en donde se privilegie la participación productiva de los empleados, dueños y clientes, con el fin de reconocer sus niveles de satisfacción, sus sugerencias y reclamos, generando así políticas de mejora que ayuden a la compañía a desarrollar una gestión eficiente que atienda a las necesidades de cada uno de los grupos que componen y determinan el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

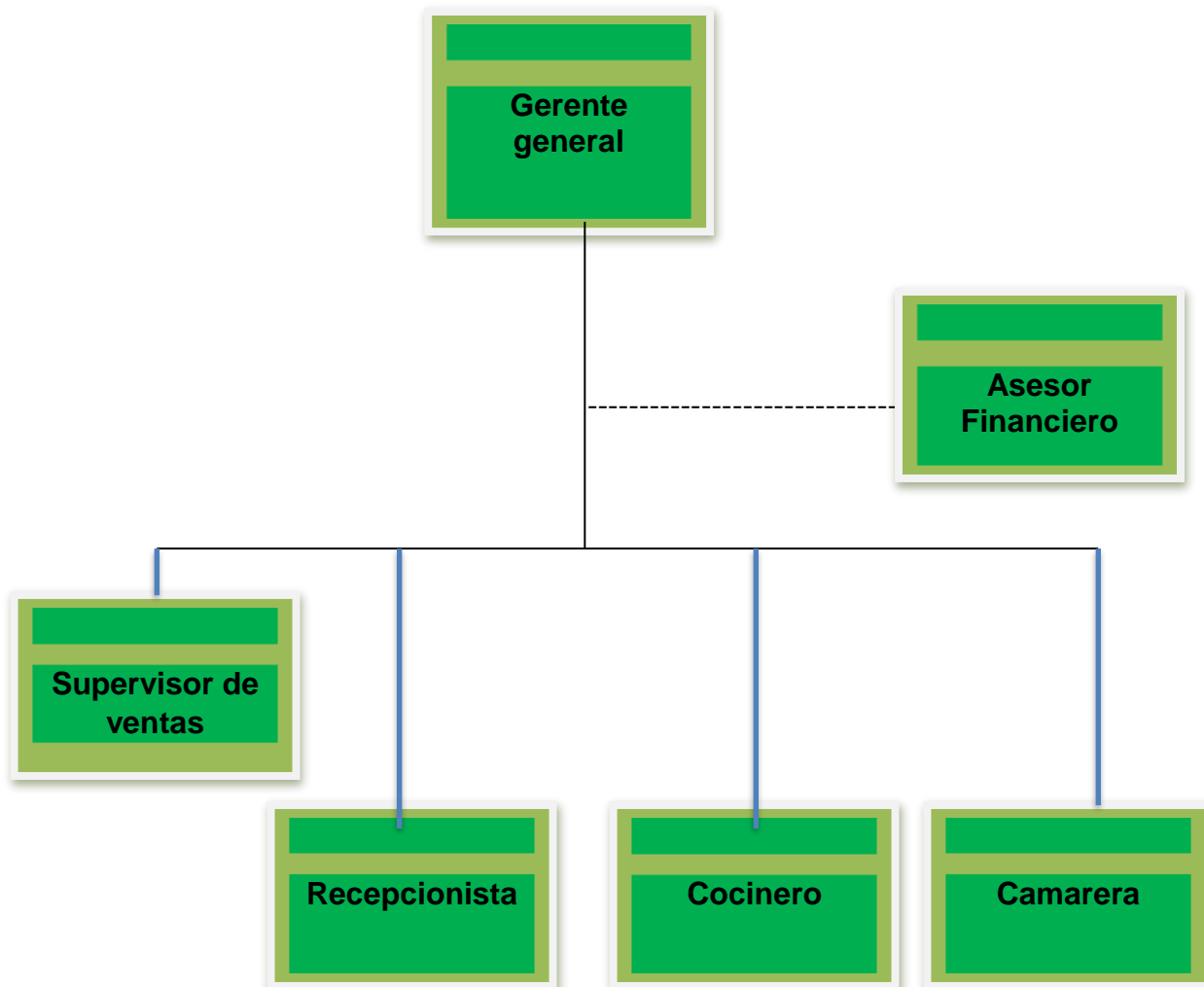
6. PLAN DE MEJORAMIENTO

6.1 Estructura Organizacional

Teniendo en cuenta las características de la empresa, se propone una estructura lineal, en donde existen líneas directas y únicas de autoridad, en medio de las cuales se definen los niveles jerárquicos y el grado de responsabilidad que existe entre el superior y los subordinados.

A continuación, en la figura No. 4 se muestra el organigrama propuesta para Casa Hotel Boyacá Real.

Figura 4. Organigrama



Fuente: Elaboración de la autora

El diseño del organigrama se realizó después de la elaboración del diagnóstico de la empresa y el estudio de los cargos. En este se evidencia algo pequeño adaptable a la empresa donde el gerente general tiene el más alto nivel y de este se despliega el asesor financiero que no hace parte de la estructura interna

de la empresa pero su aporte si tiene que ver con la toma de decisiones del gerente, también está el supervisor de ventas que se encuentra bajo la supervisión del gerente al igual que el recepcionista, el cocinero y la camarera, la diferencia es que el supervisor de ventas esta a un nivel un poco más alto que los mencionados anteriormente.

7. ANALIIS DE PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS

7.1. Flujograma de procesos

Teniendo en cuenta la información presentada en el manual de funciones, a continuación, se especifica el manual de los procesos más importantes para el hotel.

Tabla 7. Flujograma - Auditoría de habitaciones

Proceso: Auditoría de habitaciones			
Objetivo: Observar con detenimiento las fallas, averías y problemas que puedan existir en cada habitación, con el fin de implementar las mejoras y ofrecer un mejor servicio a los clientes.			
Flujograma	Actividad	Responsable	Observaciones
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1AC[1AC] 1AC --> 2AC[2AC] 2AC --> 3AC[3AC] 3AC --> 4si{4 si} 4si --> 5AC[5AC] 5AC --> 6AC[6AC] 6AC --> FIN([FIN]) </pre>	<p>1AC. Programación de la fecha de revisión</p>	Gerente general	Se establece una fecha de revisión para cada habitación.
	<p>2AC. Revisión de la habitación</p>	Camarrera	Se evalúa el estado de la habitación, los recursos, la calidad de los servicios.
	<p>3AC. Reporte de averías y productos para restablecer</p>	Camarrera	Se desarrolla un informe en donde se identifiquen todos los problemas o averías que se deban solucionar.
	<p>4AC. Evaluación del reporte</p>	Gerente general	El gerente verifica que el reporte sea adecuado, y realiza un segundo proceso de evaluación en la habitación.
	<p>5AC. Elaboración del presupuesto</p>	Gerente general	A partir del informe se analiza el costo total que se debe realizar en la habitación.
	<p>6AC. Implementación de las mejoras.</p>	Gerente general	Teniendo en cuenta el informe se proceden a realizar los cambios, ajustes y mejoras en las habitaciones.

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 8. Flujograma - Ventas

Proceso: Ventas			
Objetivo: Mejorar los canales de comunicación y oferta de servicios con los clientes actuales y potenciales.			
Flujograma	Actividad	Responsable	Observación
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1AC[1AC] 1AC --> 2AC[2AC] 2AC --> 3AC[3AC] 3AC --> 4A{4A} 4A -- SI --> 5AC[5AC] 4A -- NO --> NO[NO] NO --> 1AC 5AC --> FIN([FIN]) </pre>	1AC. Contacto telefónico o personal con el cliente	Recepcionista	Se realiza un contacto inicial para ofrecer los servicios.
	2AC. Oferta de los servicios	Recepcionista - Supervisor de ventas	Se presenta información detallada sobre servicios y tarifas.
	3AC. Promociones	Supervisor de ventas	Se ofrecen descuentos promocionales y beneficios.
	4AC. Contratación del servicio.	Recepcionista	Se contrata el servicio con el cliente.
	5AC. Reserva y hospedaje	Recepcionista	Se procede a asegurar la reserva y el hospedaje.

Tabla 9. Flujograma - Contratación de personal

Proceso: Contratación de personal			
Objetivo: Definir los pasos que deben orientar la contratación del personal			
Flujograma	Actividad	Responsable	Observación
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1AC[1AC] 1AC --> 2AC[2AC] 2AC --> 3AC[3AC] 3AC --> 4AC[4AC] 4AC --> 5AC[5AC] 5AC --> 6AC[6AC] 6AC --> Fin([Fin]) 4AC -- no --> 5AC </pre>	1AC. Convocatoria de personal	Gerente general	Se convocan los aspirantes a los cargos disponibles.
	2AC. Aplicación de pruebas de conocimientos. En atención al cliente.	Aspirante	Se evalúan conocimientos y actitudes.
	3AC. Aplicación de pruebas psicotécnicas.	Aspirante	Se evalúan aspectos relevantes para orientar la decisión.
	4AC. Entrevista	Gerente general	Se analiza la historia, experiencia y actitud del trabajador.
	5AC. ¿Aprueba el candidato con los requerimientos del hotel?	Gerente general	Se decide si el aspirante es apto para el puesto o no.
	6AC. Citación de aspirantes aprobados.	Gerente general	Se citan a los aspirantes elegidos.
	7AC. Contratación	Gerente general	Se desarrollo todo el proceso de contratación.

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 10. Flujograma - Evaluación de personal

Proceso: Evaluación de personal			
Objetivo: Evaluar las actividades y el desempeño del personal			
Flujograma	Actividad	Responsable	Observación
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1AC[1AC] 1AC --> 2AC[2AC] 2AC --> 3AC[3AC] 3AC --> 4AC[4AC] 4AC --> Fin([Fin]) </pre>	Observación directa de la actividad.	Gerente general	Se realiza una observación de las actividades del trabajador
	Comunicación con el personal encargado.	Gerente general	Se comunican los resultados de la observación
	Retroalimentación de los resultados	Gerente general	Se informan sobre las mejoras que se deben desarrollar en las actividades.
	Informe de evaluación.	Gerente general	Se elabora el informe final de evaluación.

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 11. Flujograma - Plan de mercadeo

Proceso: Desarrollo plan de mercadeo			
Objetivo: Analizar el mercado y proponer estrategias de mejora			
Flujograma	Actividad	Responsable	Observación
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1AC[1AC] 1AC --> 2AC[2AC] 2AC --> 3{3} 3 -- no --> 2AC 3 --> 4AC[4AC] </pre>	1AC. Análisis de mercado	Gerente general - Supervisor de ventas	Estudios, análisis de documentación
	2AC. Estudio de viabilidad económica	Asesor financiero	Análisis capacidad económica de la empresa.
	3AC. Decisión de implementación	Gerente general - Supervisor de ventas	Se analizan los resultados el estudio y orientan las estrategias que se deben aplicar.
	4AC. Puesta en marcha	Gerente general - Supervisor de ventas	Se desarrollan las actividades obtenidas a partir del estudio.

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 12. Flujograma - Recepción de huéspedes

Proceso: Recepción de huéspedes			
Objetivo: Ofrecer una adecuada bienvenida a los clientes, informándoles sobre todo lo necesario			
Flujograma	Actividad	Responsable	Observación
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1AC[1AC] 1AC --> 2AC[2AC] 2AC --> 3{3} 3 --> 4AC[4AC] </pre>	1AC. Bienvenida al hotel	Recepcionista	Se le da la bienvenida al cliente y se le hace saber que es un placer atenderlo.
	2AC. Explicación de los servicios y horarios	Recepcionista	Se le describen de manera detallada los servicios y cosas importantes de saber durante la estadía.
	3AC. Cobro y pago de la tarifa	Recepcionista	Se realiza el pago del servicio
	4AC. Ubicación en la habitación.	Recepcionista	Se lleva al hotel hasta su habitación.

Fuente: Elaboración de la autora

7.2. Manuales de funciones de los puestos de trabajo

El manual de funciones que se propone para el hotel, es un instrumento de administración de personal, por medio del cual establecen los deberes de los empleos para los requerimientos exigidos en el desempeño de los mismos. De esta forma, el objetivo del presente manual es orientar el desempeño, precisar de manera clara la razón de ser de cada empleo, y determinar sus particulares responsabilidades y requisitos. Además, de especificar los requerimientos de los empleos en términos de educación, experiencia, habilidades y destrezas.

Teniendo en cuenta esta información, a continuación, se plantea el manual de funciones para cada uno de los cargos.

Tabla 13. Manual de funciones – Gerente General

	<p>CASA HOTEL BOYACA REAL NIT.900490426-1</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</p>	
<p>NOMBRE DEL CARGO:</p>	<p>GERENTE</p>
<p>DEPARTAMENTO:</p>	<p>Administrativo</p>
<p>NIVEL JERÁRQUICO</p>	<p>Directivo</p>
<p>UBICACIÓN DEL PUESTO:</p>	<p>Oficina Casa Hotel Boyacá Real</p>
<p>REPORTA A:</p>	<p>No aplica</p>
<p>SUPERVISA A:</p>	<p>Directamente a: Supervisor de ventas, recepcionista, cocinero y camarera</p>
<p>RELACIONES INTERNAS CON:</p>	<p>Con todo el personal de la empresa.</p>
<p>RELACIONES EXTERNAS CON:</p>	<p>Asesor financiero, clientes, proveedores, agentes del estado, sector financiero y comercial con interés en los negocios y el desempeño general de la empresa</p>
<p>SALARIO:</p>	<p>\$3.500.000 mensual</p>
<p>HORARIO:</p>	<p>Indefinido por ser personal de confianza</p>
<p>FUNCIÓN GENERAL</p>	<p>Planea, organiza, dirige, controla y coordina las actividades de empleados a su cargo</p>
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeñarse como representante legal de la empresa. 2. Dirigir y controlar las acciones relacionadas con todas las áreas de gestión de la empresa. 3. Evaluar los informes diarios y periódicos presentados por todas las áreas de la empresa. 4. Establecer las políticas administrativas y

	<p>operativas que regirán los negocios de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none">5. Desarrollar estrategias de mejora continua con el fin de brindar un producto de calidad y aumentar la rentabilidad de la empresa.6. Diseñar y gestionar la socialización e implementación de los procesos productivos, sistema de costos y precios de venta de los productos incluidos en el portafolio, garantizando eficiencia y máxima rentabilidad sobre las inversiones.7. Controlar y asegurar el correcto registro contable en libros, analizar y aprobar los estados financieros periódicos, los informes de tesorería, declaraciones de impuestos y demás información financiera y tributaria emitida por el asesor financiero.8. Vigilar que se cumplan todas las obligaciones formales de naturaleza fiscal, laboral, mercantil y civil en las que incurra la institución.9. Coordinar estudios de mercado a nivel local, departamental, nacional e internacional, tendientes a identificar oportunidades nuevas y novedosas que le garantice mayor posicionamiento y crecimiento de la empresa.10. Establecer las políticas de venta, promoción, descuentos dirigidas a los clientes, asegurándose de la adecuada socialización y entrenamiento del personal relacionado con el área de ventas para su aplicación.11. Generar planes y proyectos de mejoramiento continuo de la empresa que le permitan superar constantemente las debilidades y aprovechar las fortalezas internas de la empresa.12. Establecer la escala de salarios adecuada y justa tanto para la empresa como para los empleados.13. Garantizar un ambiente de trabajo sano y motivador para todo el personal de manera que se logre máxima productividad y lealtad de los empleados.
--	---

	<p>14. Diseñar e implementar los programas anuales de reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo de todo el personal de la empresa.</p> <p>15. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</p> <p>16. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</p> <p>17. Aprobar los pagos a proveedores, empleados o erogaciones realizados por tesorería y determinar el orden de los mismos.</p> <p>18. Promover, sancionar y despedir a los trabajadores según la ley y el reglamento interno de trabajo de la empresa en coordinación con el jefe de producción.</p>
FUNCION COMPARTIDA	<p>1. Elaborar los planes, programas, proyectos, presupuestos, reglamentos, políticas generales y particulares para cada una de las áreas de la empresa, con ayuda de los jefes de las áreas.</p>
DIRECCION	Gerencia

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 14. Manual de funciones - Asesor financiero

	<p>CASA HOTEL BOYACA REAL NIT.900490426-1</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</p>	
<p>NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR FINANCIERO</p>	
<p>DEPARTAMENTO:</p>	<p>Administrativo</p>
<p>SUB ÁREA :</p>	<p>Operativa</p>
<p>NIVEL JERÁRQUICO</p>	<p>Administrativo</p>
<p>UBICACIÓN DEL PUESTO:</p>	<p>No aplica dentro de la empresa</p>
<p>REPORTA A:</p>	<p>Gerente</p>
<p>SALARIO:</p>	<p>\$1.500.000 mensual</p>
<p>CATEGORÍA:</p>	<p>Administrativo</p>
<p>HORARIO:</p>	<p>Indefinido por ser persona de manejo y confianza.</p>
<p>FUNCION GENERAL</p>	<p>Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministros, presupuestos, costeos, pago de obligaciones laborales y fiscales y el registro contable que se necesite para el funcionamiento adecuado de la misma.</p>
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula y propone a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de la contabilidad de la empresa. 2. Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de

	<p>conformidad con las disposiciones legales aplicables.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Elaboración y control de presupuestos. 4. Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, alquileres, y otras asignaciones especiales 5. Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, entre otras). 6. Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia. 7. Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar. 8. Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia. 9. Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo. 10. Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados. 11. Controlar y registrar por separado los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa. 12. Hacer los registros y ajustes necesarios para presentar los impuestos legales. 13. Verificación de nóminas y pagos a proveedores. 14. Coordinar las labores de sus subalternos.
FUNCION COMPARTIDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. El auxiliar contable debe registrar los ingresos y gastos de la empresa y el asesor financiero debe revisar si los registros contables están bien para poder firmar la contabilidad.
DIRECCION	Administrativo

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 15. Manual de funciones - Supervisor de ventas

 <p>CASA HOTEL</p>	<p>CASA HOTEL BOYACA REAL NIT.900490426-1</p>
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
SUPERVISOR DE VENTAS	
DEPARTAMENTO:	Producción
ÁREA :	Producción
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo
UBICACIÓN DEL PUESTO:	En oficina en Casa Hotel Boyacá Real
REPORTA A:	Gerente general
SUPERVISA A:	No aplica
RELACIONES INTERNAS CON:	Gerente general, recepcionista
RELACIONES EXTERNAS CON:	No aplica
SALARIO:	SMLMV
CATEGORÍA:	Operativo
HORARIO:	Lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm con una hora de almuerzo, sábados de 8:00 am a 1:00 pm
FUNCION GENERAL	El objetivo central del supervisor de ventas es el de coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico del hotel.
FUNCIONES	1. Realizar estudios de mercado que permitan

ESPECIFICAS	<p>mejorar las ventas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Conocer los precios de la competencia. 3. Definir los precios por los servicios del hotel. 4. Desarrollar estrategias para mejorar las ventas. 5. Elegir los mejores canales de Distribución y Venta. 6. Elaborar Planes Promocionales para los clientes. 7. Analizar y organizar los tiempos y movimientos de los procesos de atención al cliente. 8. Crear y aplicar programas de capacitación de servicio al cliente 9. Realizar la presentación de nuevos productos y servicios. 10. Manejar reportes de ventas 11. Administrar información a recepcionistas 12. Atender y ofrecer información del producto. 13. Acordar con los recepcionistas las condiciones de ventas 14. Otras funciones inherentes al cargo.
FUNCION COMPARTIDA	Ofrecer información a los recepcionistas para que sea suministrada a los clientes
DIRECCION	No aplica

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Excel • Conocimiento en ventas • Conocimiento hotelero • Conocimiento en mercadeo, contabilidad y/o administración
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsable • Confiable • Trabajo en equipo • eficiente y eficaz
NIVEL DE ESTUDIOS	Contar con educación en técnico de ventas o carreras afines.
EQUIPOS A MANEJAR	Computador, teléfono.

IDIOMAS	Español e ingles
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en empresas del mismo sector o labores a fines al cargo.
RESPONSABILIDAD	Retención de clientes.
CARACTERÍSTICAS DE LUGAR DE TRABAJO	En punto de venta Hotel Boyacá Real
EQUIPOS DE SEGURIDAD	Botiquín de emergencia
ACCIDENTES O ENFERMEDADES CAUSALES POR EL CARGO	Dolor de espalda, dolor de cuello, estrés, cefalea, dolores musculares.
ACTIVIDAD FÍSICA	No aplica

Tabla 16. Manual de funciones - Recepcionista

	<p>CASA HOTEL BOYACA REAL NIT.900490426-1</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</p>	
<p>RECEPCIONISTA</p>	
DEPARTAMENTO:	Producción
ÁREA :	Producción
NIVEL JERÁRQUICO	Operativo
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Recepción en Hotel Boyacá Real
REPORTA A:	Gerente general
SUPERVISA A:	No aplica
RELACIONES INTERNAS CON:	Gerente general, camarera y cocinero
RELACIONES EXTERNAS CON:	Clientes, proveedores
SALARIO:	SMLMV
CATEGORÍA:	Operativo
HORARIO:	<p>Horario ordinario con turnos de</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6:00 am a 2:00pm y • 2:00 pm a 10:00pm <p>Horario con recargo nocturno de</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10:00 pm a 6:00 am
FUNCION GENERAL	Es el encargado de recibir a los clientes, presentar los servicios, y estar atento a responder de manera


	inmediata a cualquier tipo de observación o sugerencia.
FUNCIONES ESPECIFICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir los clientes. 2. Realizar las reservas de los clientes. 3. Asignar las habitaciones. 4. Llenar los formatos para el control de los huéspedes. 5. Coordinar actividades del personal de servicios (camarera y cocinero). 6. Actividades de apoyo de plan de emergencias 7. Entrega de turno con su respectiva descripción informativa en la minuta. 8. Comunicación de novedades y eventos del turno.
FUNCION COMPARTIDA	Ofrecer información a la camarera y cocinero con respecto a horarios de desayuno, check in y check out
DIRECCION	No aplica

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Excel • Conocimientos en atención al cliente • Manejo de canales de ventas on line • Conocimiento en hotelería y turismo
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Sociales • Atención al cliente • Eficiencia • Agilidad • Trabajo en equipo
NIVEL DE ESTUDIOS	Carrera técnica en auxiliar administrativo y/o hoteleria y turismo
EQUIPOS A MANEJAR	Computador, teléfono.
IDIOMAS	Español e ingles
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en empresas del mismo sector o labores a fines al cargo.

RESPONSABILIDAD	Atención al cliente
CARACTERÍSTICAS DE LUGAR DE TRABAJO	En punto de venta Hotel Boyacá Real
EQUIPOS DE SEGURIDAD	Botiquín de emergencia
ACCIDENTES O ENFERMEDADES CAUSALES POR EL CARGO	Dolor de espalda, dolor de cuello, estrés, cefalea, dolores musculares.
ACTIVIDAD FÍSICA	Recorrido en la acomodación de los huéspedes.

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 17. Manual de funciones - Cocinero

	<p>CASA HOTEL BOYACA REAL NIT.900490426-1</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</p>	
<p>COCINERO</p>	
<p>DEPARTAMENTO:</p>	<p>Producción</p>
<p>ÁREA :</p>	<p>Producción</p>
<p>NIVEL JERÁRQUICO</p>	<p>Operativo</p>
<p>UBICACIÓN DEL PUESTO:</p>	<p>Cocina de Casa Hotel Boyacá Real</p>
<p>REPORTA A:</p>	<p>Gerente general</p>
<p>SUPERVISA A:</p>	<p>No aplica</p>
<p>RELACIONES INTERNAS CON:</p>	<p>Gerente general, camarera</p>
<p>RELACIONES EXTERNAS CON:</p>	<p>Proveedores de alimentos</p>
<p>SALARIO:</p>	<p>SMLMV</p>
<p>CATEGORÍA:</p>	<p>Operativo</p>
<p>HORARIO:</p>	<p>De 6:00 am a 11:00 am</p>
<p>FUNCION GENERAL</p>	<p>Se encarga de todas las actividades de cocina para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.</p>
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar los ingredientes para consumir o cocinar 2. Comprobar la calidad de la comida (probándola, oliéndola, atravesándola con utensilios, etc.)

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Dividir el alimento en porciones y asegurarse de que está bien presentado. 4. Entregar los platos a los camareros o servir a los clientes. 5. Preparar menús y calcular las necesidades de alimentos 6. Controlar, pedir, recibir y almacenar los suministros (de alimentos) y evitar que se estropeen. 7. Inspeccionar y limpiar la cocina, el equipo de cocina, las áreas de servicio, etc., para garantizar la seguridad y las prácticas higiénicas de manejo de alimentos.
FUNCION COMPARTIDA	Ofrecer información al gerente en cuanto a inventario disponible de alimentos y/o utensilios de la cocina
DIRECCION	No aplica

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y presentación de platos • Manipulación de alimentos • Servicio al cliente • Conocimiento en cocina y variedad de desayunos
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Originalidad • Atención al cliente • Eficiencia • Agilidad • Trabajo en equipo • Compromiso
NIVEL DE ESTUDIOS	Carrera técnica en preparación de alimentos.
EQUIPOS A MANEJAR	Electrodomésticos de cocina (Microondas, licuadora, estufa industrial, exprimidor de naranjas, nevera, sandwichera, etc)
IDIOMAS	Español e ingles

EXPERIENCIA	Mínimo dos años en diferentes cocinas de restaurantes y/u hoteles acreditados.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. • Estar pendiente en el tratamiento de los alimentos que son suministrados por los proveedores. • Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
CARACTERÍSTICAS DE LUGAR DE TRABAJO	En cocina del restaurante de Casa Hotel Boyacá Real
EQUIPOS DE SEGURIDAD	Gorro, tapa bocas, guantes, zapato cómodo y adecuado, delantal
ACCIDENTES O ENFERMEDADES CAUSALES POR EL CARGO	Cortes, quemaduras, incendios, resbalones, golpes y caídas, intoxicación, electrocución, contaminación de alimentos, dolor de piernas
ACTIVIDAD FÍSICA	Recorrido en restaurante (cocina y comedor)

Fuente: Elaboración de la autora

Tabla 18. Manual de funciones – Camarera

	<p>CASA HOTEL BOYACA REAL NIT.900490426-1</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</p>	
<p>CAMARERA</p>	
<p>DEPARTAMENTO:</p>	<p>Producción</p>
<p>ÁREA :</p>	<p>Producción</p>
<p>NIVEL JERÁRQUICO</p>	<p>Operativo</p>
<p>UBICACIÓN DEL PUESTO:</p>	<p>Habitaciones y demás espacios de Casa Hotel Boyacá Real</p>
<p>REPORTA A:</p>	<p>Gerente general</p>
<p>SUPERVISA A:</p>	<p>No aplica</p>
<p>RELACIONES INTERNAS CON:</p>	<p>Gerente general, recepcionista, cocinero</p>
<p>RELACIONES EXTERNAS CON:</p>	<p>No aplica</p>
<p>SALARIO:</p>	<p>SMLMV</p>
<p>CATEGORÍA:</p>	<p>Operativo</p>
<p>HORARIO:</p>	<p>De 6:00 am a 2:00 pm</p>
<p>FUNCION GENERAL</p>	<p>Se encarga de mantener limpias y aseadas las instalaciones del hotel.</p>
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p>	<p>1. Limpiar las habitaciones</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Acomodar las camas y muebles. 3. Lavar sábanas y toallas. 4. Cambiar los objetos del baño. 5. Proporcionar toallas y sábanas limpias. 6. Mantener la limpieza en las instalaciones. 7. Revisar que el carrito que tenga todos los implementos necesarios. 8. Abrir ventanas para ventilar 3.verificar daños. 9. Recoger ropa tirada. 10. Recoger loza y cristalería. 11. Desvestir camas y tenderlas.
FUNCION COMPARTIDA	<p>Ofrecer información al gerente en cuanto a inventario de lencería, inventario de productos de aseo. El gerente proporciona lo necesario para que la camarera pueda dar cumplimiento a sus funciones.</p> <p>Recibe información y proporciona información al recepcionista sobre el estado de las habitaciones.</p> <p>Hace entrega al cocinero de utensilios de cocina que se encuentran en las habitaciones.</p>
DIRECCION	No aplica

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • En acomodación de habitaciones • En uso de los productos de limpieza
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Eficiencia • Agilidad • Trabajo en equipo • Compromiso
NIVEL DE ESTUDIOS	Bachiller
EQUIPOS A MANEJAR	Plancha a vapor

IDIOMAS	Español
EXPERIENCIA	1 año en empresas en empresas del mismo sector o labores a fines al cargo.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el orden y el aseo de las habitaciones • Mnatener disponibilidad de lenceria para cambio de la misma
CARACTERÍSTICAS DE LUGAR DE TRABAJO	En las habitaciones de Casa Hotel Boyacá Real
EQUIPOS DE SEGURIDAD	Gorro, uniforme adecuado para realizar su labor, guantes
ACCIDENTES O ENFERMEDADES CAUSALES POR EL CARGO	Infecciones causadas por el desarrollo de la labor de aseo, caídas en pisos resbalosos, golpes, hongos en manos y piel
ACTIVIDAD FÍSICA	Recorrido en todo el hotel

Fuente: Elaboración de la autora

8. IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL DEL PROYECTO

- **Impacto social**

El impacto social de la propuesta en la empresa se establece a través de la comunicación, y del desarrollo de escenarios que promuevan la participación y el diálogo, lo cual representa beneficios tanto para la empresa como para los empleados. Este tipo de estrategias logran que los empleados sean funcionales a todos los niveles en la sociedad empresarial a la cual pertenece, lo cual produciría una mejor competencia profesional y, a la vez, una organización más firme y estructurada.

La aplicación efectiva del manual de funciones y la definición de unos objetivos claros y compartidos fomenta el sentido de pertenencia en el hotel y el buen funcionamiento de cada uno de los procesos que determinan el éxito empresarial.

- **Impacto económico**

Ayudar a mejorar la estructura organizativa y la asignación y distribución de funciones al interior de la empresa es una condición básica y esencial para el desarrollo de la competitividad, la cual se verá reflejada en mejores oportunidades para el hotel, en la capacidad de atender con calidad a un mayor número de clientes, y de aumentar progresivamente su capital económico.

De esta manera, en el proyecto se entiende que el principio básico para mejorar la rentabilidad económica es potenciar el recurso humano con el que cuenta la empresa. Por ello ha sido clave presentar un manual de funciones, que la empresa debe aplicar para solucionar los inconvenientes que ha tenido que enfrentar últimamente.

- **Impacto cultural**

Al interior de una compañía, la cultura sirve para determinar las prácticas y las normas de relación social. Por tanto, en Casa Hotel Boyacá Real la comunicación debe ser un valor indispensable para propiciar la cultura, pues a partir de unas buenas prácticas de diálogo y entendimiento, es posible lograr que las personas integrantes logren identificarse con el entorno empresarial y generen aportes desde sus propias perspectivas y conocimientos.

Por ello, en el manual de procesos se ha establecido como punto relevante los formatos e informes mediante los cuales sea posible compartir de la información. Estos formatos deben estar acompañados de reuniones periódicas entre el equipo de trabajo, en donde no sólo se analicen los problemas, sino que también se reconozcan los aspectos positivos, con el fin de mejorar la motivación y el clima laboral al interior de la empresa.

Impacto ambiental

Tener una mayor organización a nivel interno, unos procesos definidos y un organigrama bien estructurado, le permite a la empresa enfocarse en otros temas importantes para su desarrollo, y para el aporte que genera mediante su funcionamiento al entorno. De esta forma, desde la dirección se podrían desarrollar nuevas estrategias para mejorar en la protección del medio ambiente, a través de prácticas amigables en lo que tiene que ver con las funciones operativas del hotel.

9. CONCLUSIONES

El desarrollo del diagnóstico empresarial, que consistió en la elaboración de las matrices DOFA y PEST, así como de una entrevista al personal y una guía de observación, permiten arrojar las siguientes conclusiones:

- La principal debilidad de la empresa está en no contar con unos procesos de planificación estratégica que le permitan identificar los diferentes aspectos que deben ser mejorados, a través de estrategias eficientes que permitan mejorar la competitividad.
- No hay nociones comunes entre el equipo de trabajo sobre conceptos como competitividad, eficiencia y rendimiento.
- No hay unos objetivos comunes, y existe un desconocimiento general sobre las metas de la empresa.
- Los procesos de comunicación se limitan a reuniones periódicas en donde se analizan fallos o problemas, con el fin de darles solución.
- No hay un organigrama ni un manual de funciones que permita mejorar los procesos y control de las actividades.
- No hay procesos que permitan comunicar y compartir la información y el conocimiento relevante sobre la empresa y su entorno.

Sin embargo, a pesar de las debilidades y problemas, la entrevista con los clientes ha demostrado que se encuentran conformes y muy satisfechos con el servicio del hotel, esto debido a que la administración del hotel a llevado a cabo la aplicación de recomendaciones y sugerencias hechas por el presente estudio. Sus críticas se reducen a mejorar la conexión a internet, y recomiendan poner refrigeradores y mesas de trabajo en las habitaciones. Sin duda alguna, las buenas experiencias del cliente hacen pensar que se están cumpliendo los

objetivos, pero si en realidad se quiere mejorar la competitividad y el rendimiento del hotel, se deben atraer una cantidad más grande de clientes.

Teniendo en cuenta los hallazgos del diagnóstico, el plan de mejoramiento organizacional se basó en el diseño de un organigrama y de un manual de funciones y de procesos, con el fin de suplir las principales necesidades de la compañía. Identificar los problemas y debilidades del hotel ha sido vital para el diseño posterior de las soluciones planteadas, que deben ser aplicadas y tenidas en cuenta por la administración, con el fin de asegurar un crecimiento y desarrollo efectivo de la competitividad.

Como se ha observado anteriormente, un aspecto esencial de la competitividad es que se encuentra ligada a la comprensión particular de los elementos relacionados con el comercio, la economía, los competidores y el sector productivo. Por tanto, las posibilidades de mejoramiento de la competitividad en el hotel dependen de un conocimiento adecuado de las dinámicas del mercado, así como las estrategias actuales que se utilizan para posicionar su servicio.

Para ello, la empresa debe aplicar una estrategia de diferenciación, que le permita crear algo que sea percibido como único, agregándole valor al servicio. En particular, teniendo en cuenta la historia y la misión del hotel, el principal valor agregado debe seguir siendo la atención de calidad al cliente, para lo cual es esencial la aplicación del manual de funciones, así como el desarrollo de capacitaciones constantes a los empleados.

Al momento la ocupación del hotel ha pasado de un 10% a un 34% en respuesta al inicio del proceso de mejoramiento organizacional que ha emprendido la administración en consideración a recomendaciones que se hizo por parte de este estudio.

10. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que, desde sus comienzos, Casa Hotel Boyacá Real se ha destacado por su calidad en el servicio al cliente, es importante que se siga realizando esfuerzos considerables para analizar las necesidades del consumidor, para medir el nivel de satisfacción de los clientes y realizar estudios que permitan evaluar el comportamiento de cada uno de los actores involucrados. De esta forma es posible desarrollar estrategias que permitan mejorar la calidad del trabajo, el ambiente laboral y la percepción de los clientes, además de factores como la comunicación y la participación al interior de la organización.

Se hace indispensable como primera medida que el gerente de esta empresa adquiera formación en gestión organizacional, ventas y finanzas, de esta manera será el primero percibir las necesidades internas y externas de la empresa.

Además de ello, debe ponerse la misma atención en estudiar e investigar por el entorno externo, las características de la competencia y las estrategias que le permitan generar un mayor impacto en el sector. Sin duda alguna, esto le permitiría mejorar el desarrollo, la aplicación y los resultados de su estrategia, generando un impacto más positivo a nivel nacional que le permita mejorar la competitividad y el posicionamiento, determinando a la vez una mayor coherencia en la estrategia organizacional.

Por demás, teniendo en cuenta el análisis que se ha desarrollado sobre la empresa, es importante que la misión y la visión se expresen en unos objetivos, los cuales deben ser conocidos por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Una vez se conozcan y comprenden dichos objetivos, se deben formular y diseñar unas estrategias acordes, teniendo además en cuenta el entorno interno y externo de la empresa, aplicando un conjunto de mecanismos para llevar a cabo la estrategia, tales como proyectos, capacitaciones o procesos.

De esta manera, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, las principales recomendaciones para la empresa son:

- Brindar un servicio superior al cliente, un servicio personalizado, lo cual significa saber cuáles son necesidades, reconocer sus gustos y entender sus preferencias.
- Diseñar estrategias para que el empleo ofrecido satisfaga las expectativas y las necesidades de los trabajadores, aportando de esta manera a su bienestar y a su desarrollo personal y profesional.
- Generar un buen ambiente de trabajo, basado en la aplicación de una serie de principios y valores que determinan y orientan el funcionamiento en la compañía, como la solidaridad, el respeto y el trabajo en equipo.
- Conocer elementos importantes del entorno y del desarrollo específico del sector.

Para cumplir con estas recomendaciones resulta vital aplicar e implementar el organigrama y el manual de funciones propuesto, como condición esencial para superar las dificultades que posee hoy en día la empresa.

Cabe reconocer que a la fecha la empresa se ha preocupado por iniciar un proceso de mejoramiento organizacional, a partir de las recomendaciones y resultados del presente estudio. Por ello, se ha realizado la contratación de cuatro empleados, que son tres recepcionistas y una camarera (Ver en el anexo No. 9 los contratos de trabajo).

Por otro lado, el hotel ha logrado renovar el registro Nacional de Turismo, el cual se encontraba vencido (ver anexo No. 10). También se ha cambiado la imagen corporativa (logo), basándose para ello en un concepto inicial de realeza. El nuevo logotipo busca actualizar el concepto a través de la gráfica, al

encajar el nombre del hotel dentro de un círculo, creando una imagen contemporánea en forma de sello. El nombre Boyacá Real abarca un mayor tamaño, para un mayor impacto y mayor recordación, las palabras Casa Hotel en la parte inferior, se convierten en el slogan (ver anexo No. 11).

También en consideración a recomendaciones que se hizo al hotel se desarrollaron cambios en la página web, en medio de lo cual se ha cambiado la imagen corporativa, se ha mejorado el diseño, se han puesto nuevos números de contacto y fotos de cómo quedó el hotel después de la remodelación. También, con el objetivo de mejorar la presentación del hotel, se ha cambiado el diseño de objetos como los portavasos y los avisos que se cuelgan en las puertas. (Ver anexo No. 12). Las recomendaciones en cuanto a estrategias se hicieron teniendo la intención de recuperar clientes antiguos que habían dejado de frecuentar el hotel, y de atraer la atención de nuevas personas para que accedan a los servicios.

Otro aspecto que es importante anotar es que el hotel anteriormente no tenía establecido por escrito un portafolio de servicios, y actualmente ya lo tiene. También se elaboró un manual corporativo. Además, se ha gestionado una publicidad a través del marketing digital (redes sociales como: Instagram, Facebook y WhatsApp), y también en canales on-line como: Booking, Expedia y Despegar.com. Esto ha permitido avanzar en un aspecto que era bastante débil en el hotel, a saber, la publicidad. Hoy en día muchos más clientes tienen la posibilidad de conocer sobre sus servicios, lo cual significa un paso importante para mejorar la competitividad.

Cabe reconocer que al momento los nuevos empleados ya han recibido capacitaciones en atención y servicio al cliente por parte de profesionales en el tema.

Es importante que en el hotel se siga manteniendo esta actitud de cambio e innovación, con el fin de ganar la fidelidad de clientes antiguos y de aumentar el interés de clientes potenciales. Se sugiere seguir avanzando en lo que tiene que ver con el organigrama y con el manual de funciones que ha sido propuesto.

11. REFERENCIAS

AMAYA, Jorge. El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. 2005. [En línea]. Citado el 15 de mayo del 2017 en:

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

AMÉZAGA, Carlos., RODRÍGUEZ, Darios., NÚÑEZ, Manuel., y HERRERA, Diego. Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa. San Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 2013.

BENAVIDES, Samuel., MUÑOZ, Jairo., y PARADA, Antonio. El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. 2004. *Revista Economía y sociedad*, Vol. 24, año 1, p. 119-137.

BONED, Josep., Y BAGUR, Llorénc. Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica. 2006. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol 3, p. 103-127.

CASA HOTEL BOYACÁ REAL. Misión, visión y políticas. 2017. [En línea]. Citado el 15 de mayo del 2017 en: <http://hotelboyacareal.com/el-hotel/>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2 ed. Brasil: McGraw-Hill, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. 1 ed. La dinámica de las organizaciones. Brasil: McGraw-Hill, 2002.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 3 ed. Madrid: Arao Sapiro, 2010.

COHEN, Daniel. Sistemas de Información para la Toma de Decisiones. 2 ed. México: McGraw-Hill, 2000.

DÍAZ, Hernán. Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: un asunto territorial. 2010. Revista Suma de Negocios Vol. 1, año 2, p. 91-104.

ESSER, Klaus., HILLEBRAND, Wolfgang., MESSNER, Dirk., y MEYER-STAMER, Jork. Competitividad sistémica. 1996. Revista de la CEPAL, Vol 59, año 3, p. 39 – 52.

KINNEAR, Thomas., y TAYLOR, James. *Investigación de mercados*. 2 ed. México: McGraw-Hill, 2000.

KOTLER, Phillip., y ARMSTRONG, Gary. Principles of marketing. 1 ed. Estados Unidos: Prentice Education, 2014.

KRUGMAN, Phillip. ¿What do undergrads need to know about trade? The American Economic Review, Vol, 83(2), p. 24-57. 1993.

LOMBANA, Jairo., & ROZAS, Sergio. Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. 2008. Revista *Pensamiento y Gestión*, Vol., año 2, p. 46 – 62. 2008.

MANRIQUE, Hernán., y HERRERA, Fracno. La actividad edificadora en Bogotá: una mirada desde la competitividad. Universidad Externado de Colombia: Facultad de Administración de Empresas. 2010.

MARÍN, Diego. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. 2012 Estudios gerenciales, Vol. 28, año 123, p. 43-64.

MINTZBERG, Henry. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. 2 ed. Washington: Harvard Business Review, 1994.

MUÑOZ, A. Sistemas de información en las empresas [en línea]. Citado el 08 de febrero en:
http://eprints.rclis.org/9083/1/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_en_las_empresas.pdf

PONCE, Hernán. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. 2007. Contribuciones a la economía, vol. 12, año 3, p, 29-42.

PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara editor, 1991.

PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Vergara editor. 1991.

PRIETO, Álvaro., y MARTÍNEZ, Manuel. Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. 2004. Revista de Ciencias Sociales, Vol 10, año 2, 322-337. 2004.

RIPOLL, Felio. *Introducción a la Contabilidad de Gestión*. Madrid: McGraw- Hill. 1994.

SCHILLER, Bradley. *Principios esenciales de la economía*. 2 Ed. Madrid: McGraw-Hill. 1994.

THOMPSON, Arthur., y STRICKLAND, Arthur. *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill. 2011

Anexos

Anexo 1. Fotos antes y después de la remodelación



Esta es la fachada antes de la remodelación. Se puede observar que no hay ninguna clase de letrero o aviso.



Esta es la fachada después de la remodelación, mucho más presentable, con banderas, letrero y logo.



Acá se puede apreciar la zona del comedor antes de la remodelación. Son sillas y mesas sencillas, sin ningún tipo de adorno.



Esta es la zona del comedor después de la remodelación, con sillas y mesas mucho más finas y cómodas. También hay manteles y adornos agradables para la vista.



Esta es la imagen de una habitación antes de la remodelación. Las camas se ven rústicas y los tendidos viejos.



Esta es la cama después de la remodelación, mucho más moderna y grande. En general, se puede apreciar una habitación más acogedora y grande.



Esta es la imagen de los baños antes de la remodelación.



Este es el baño después de la remodelación. Mucho más moderno y con mejores acabados. Las toallas ya tienen el logo del hotel.

Anexo 2. Formato de entrevista con el gerente

Categoría	Función	Preguntas
Diagnóstico empresarial	Permite analizar la percepción de los entrevistados frente a las principales debilidades y fortalezas de la empresa, así como los aspectos que creen deben ser potenciados través de un plan de mejoramiento.	<p>1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?</p> <p>2. ¿Cuáles son, hoy en día, las principales oportunidades que tiene la empresa para mejorar su competitividad?</p> <p>3. ¿Qué limitaciones han encontrado para poder cumplir con sus objetivos a nivel operativo y gerencial?</p> <p>4. ¿Cómo analiza las posibilidades actuales de crecimiento del servicio de hotelería en el país?</p>
Estructura organizativa	Permite reconocer características y problemáticas asociados frente a la estructura organizativa que se maneja al interior de la empresa.	<p>1. ¿Cuál es el tipo de estructura organizativa que se ha manejado en la empresa?</p> <p>2. ¿Qué ventajas y desventajas ha generado el modelo que aplican?</p>

		3. ¿Cuáles son las estrategias que se pueden implementar para mejorar la estructura, como un medio para organizar la forma en que se delegan las responsabilidades?
Manual de funciones	Esta categoría es útil para conocer la manera en que se asignan las responsabilidades, las funciones de los líderes y los procesos de comunicación entre los trabajadores.	<p>1. ¿Cuál es el proceso mediante el cual se delegan las funciones y responsabilidad en la compañía?</p> <p>2. ¿Cuál es el grado o nivel de cumplimiento de los trabajadores frente a sus funciones?</p> <p>3. ¿Cómo se maneja la relación entre los líderes y los empleados?</p> <p>4. ¿Cuáles son los espacios de comunicación y participación utilizados para favorecer el desarrollo y la integración del equipo de trabajo?</p>
Estudios de mercado	Permite reconocer las estrategias que se	1. ¿Cómo se analizan e identifican las

	<p>aplican en la empresa para conocer aspectos relevantes del mercado, como la competencia y las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.</p>	<p>necesidades y preferencias de los consumidores?</p> <p>2. ¿Qué estrategias se han implementado para estudiar el mercado y los competidores?</p> <p>3. ¿Cómo se sistematiza y organiza la información obtenida?</p> <p>4. ¿Cómo se comunica la información obtenida por medio de este tipo de estudios?</p>
--	--	---

Anexo 3. Formato de entrevista con las empleadas

Categoría	Preguntas
Experiencia en el hotel	¿Cómo describiría la experiencia que ha tenido en el hotel?
	¿Ha cambiado el trabajo y las funciones a partir de la remodelación?
Capacitación y comunicación	¿Ha participado en procesos de capacitación para atender al cliente?
	¿Cada cuánto se realizan reuniones entre el personal del hotel?
	¿Cómo se comunican los resultados y problemas?

Problemas frecuentes	¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta usted en el hotel?
	¿Por qué razón el hotel sólo cuenta con dos empleadas?
	¿Se han quejado alguna vez los clientes en relación con el servicio?
Sugerencias y recomendaciones	¿Cree que la solución es contratar más empleados
	¿Qué recomendaciones podría formular para mejorar la atención en el hotel?

Anexo 4. Formato de entrevista con los clientes actuales

Categorías	Preguntas
Experiencia en el hotel	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles han sido las razones que lo han llevado a preferir los servicios de Casa Hotel Boyacá Real frente a otros hoteles en el sector? • ¿Cómo describiría la experiencia que ha tenido en el hotel? • ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos del hotel, según su percepción como cliente? • ¿Por qué razones recomendaría o no recomendaría el hotel a

	otra persona?
Agilidad y eficiencia en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo considera que es la calidad del servicio que ha recibido en el hotel? • ¿Opina que el equipo de trabajo es suficiente para suplir las demandas de los clientes? • ¿Se cumplieron sus expectativas frente al servicio y la agilidad?
Calidad de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que las instalaciones cumplen con todo lo necesario para garantizar la comodidad de los clientes? • ¿Conoce los resultados del proceso de remodelación? ¿Cómo le han parecido los cambios?
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hubo algún tipo de problema o percance durante su estadía en el hotel? • ¿Cuáles son las recomendaciones que tendría para mejorar la calidad y el servicio del hotel?

Anexo 5. Formato de entrevista con los clientes

Nombre: _____

Edad: _____

Ocupación: _____

1) ¿Ha visitado hoteles en la ciudad de Bogotá?

Sí _____

No _____

2) En caso de haber respondido sí a la pregunta anterior, ¿con qué frecuencia accede a los servicios de un hotel?

Una vez al mes o menos _____

Dos veces al mes _____

Tres veces al mes _____

Cuatro o más veces al mes _____

3) ¿Qué aspectos son importantes a la hora de decidirse por un hotel en específico?
Señale las dos más importantes

Ubicación _____

Presentación _____

Comodidad de las instalaciones _____

Calidad en el servicio _____

Agilidad y eficiencia en el servicio ____

Precio ____

- 4) Describa cuáles son (si las hay), las inconformidades que ha experimentado en los hoteles que ha visitado.

- 5) ¿En una palabra, cual es el factor más relevante que tiene en cuenta para calificar positivamente a un hotel?

_____.

Anexo 6. Formato de observación

REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
FECHA	
HORA DE INICIO	
HORA DE FINALIZACIÓN	
LUGAR	
PARTICIPANTES	
ACTIVIDAD O EVENTO A OBSERVAR	Se recomienda observar: - Reuniones entre directivos y empleados

	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Espacios para compartir y difundir información relevante. - Momentos en los cuales se delegan funciones.
TIPO DE OBSERVACIÓN	Se especifica cómo se desarrolla la observación
RESUMEN GENERAL	Se registran las principales impresiones del investigador frente a lo que sucede durante la implementación de la actividad.
EXPLICACIONES E HIPÓTESIS	Se plantea un análisis sobre las razones por las cuales pueden suceder las situaciones observadas
BALANCE DE LA OBSERVACIÓN	Se plantea cuáles fueron los principales hallazgos y su utilidad para el estudio.
OTRAS ANOTACIONES	Si es el caso, se describen hechos o circunstancias que puedan ser importantes para el análisis.
CONCLUSIONES	Se registra lo que se concluye particularmente de este evento.

Anexo 7. Investigación de mercado realizada por la empresa

HOTEL BOYACA REAL- BOGOTA D.C

Investigación de marketing para el Hotel Boyacá Real, fue un proceso de recopilación y análisis de información fiable y suficiente vinculada alrededor de la zona Barrio Palermo con el fin de analizar el mercado hotelero en la zona y sus alrededores. Es un proceso sistemático realizado para poder tomar decisiones dentro del campo de marketing frente a la zona hotelera para evaluar resultados en cuanto a la actividad hotelera.

Cuál es la utilidad real de una investigación de marketing

La investigación de marketing ha de estar presente continuamente. Debe evaluar resultados vinculados al marketing en el pasado, el control de las operaciones de marketing en el presente y la planificación de la actividad de marketing en el futuro.

A continuación se derivan los siguientes puntos:

- Estudio de imagen y posicionamiento en el sector Palermo.
- Estudio de calidad de servicio.
- Estudio de fijación de precios y análisis de la demanda.

Quisiera destacar que en esta investigación de marketing intervienen usuario o cliente y que la interrelación entre estos conlleva una serie de derechos y obligaciones. Por lo tanto, conviene tener presente una serie de principios y reglas morales que regulen el comportamiento y las comentadas interrelaciones para el Hotel Boyacá Real.

ESTUDIO DE IMAGEN Y POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR PALERMO

En cuanto a la imagen de los hoteles analizados, el Hotel Boyacá Real se considera altamente competitivo en cuanto a su aspecto visual ya que se diferencia de los de más hoteles analizados por contar con una estructura moderna.

Los hoteles analizados cerca de la zona del Hotel Boyacá Real son los siguientes:

- ❖ Hotel Palermo
- ❖ Hospedaje Malibu
- ❖ Hotel Ilusiones INN
- ❖ Hotel Varón V

ESTUDIO DE CALIDAD DE SERVICIO

La investigación analizada a los hoteles fue en base a su calidad de servicio lo cual se reporta en general una atención nivel promedio ya que las recepcionistas no tienen el perfil en dicho cargo.

A continuación se mencionara algunos ítems en cuanto al servicio.

El servicio al cliente no es una decisión operativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

El objetivo general es proporcionar a los empleados conceptos básicos para lograr que la atención y el servicio que se brinda a los clientes sean de calidad excelente.

Entre los objetivos específicos hay que comprender los factores que hacen posible la integración de los empleados y como coinciden en el trabajo que desempeñan.

El empleado (repcionista) debe comprender los conceptos claves sobre el ciclo de servicio.

Fomentar una actitud positiva de servicio para brindar excelencia.

¿Por qué se pierden los clientes?

1% por que se mueren.

3% por que se mudan a otra parte.

5% por que se hacen amigos de otros.

14% Por la mala calidad del servicio.

68% Por la indiferencia y la mala atención del personal de servicio, gerentes, recepcionistas, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.

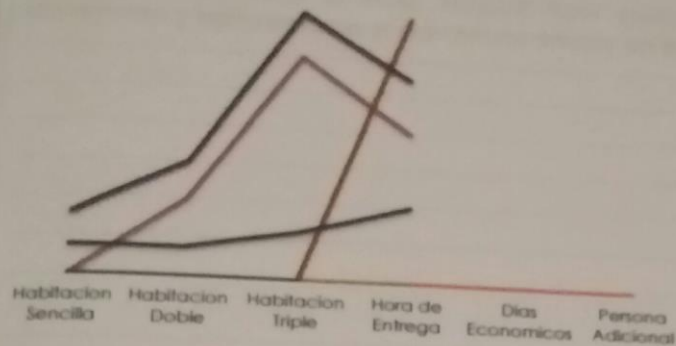
ESTUDIO DE FIJACION DE PRECIOS Y ANALISIS DE LA DEMANDA

Para este estudio se tomó como muestra la demanda de los hoteles cercanos para connotar sus precios y horarios, a continuación se muestran datos reales de la competencia.

COMPETENCIA DIRECTA	Habitación Sencilla	Habitación Doble	Habitación Triple	Hora de Entrega	Días Económicos	Persona Adicional
Hospedaje Malibu	N.A	32,000	N.A	12 horas	No varia precios	15,000
Hotel Ilusiones INN	40,000	60,000	N.A	24 Horas	No varia precios	15,000
Hotel Barón V	120,000	145,000	N.A	24 Horas	No varia precios	25,000
Hotel Palermo	80,000	110,000	145,000	5-pm 12 am	No varia precios	40,000

N.A. No aplica Grafica1.

Grafica 1.



Los precios sugeridos y analizados para las habitaciones del Hotel Boyacá Real son los siguientes:

Hotel Boyacá Real	Habitación Sencilla	Habitación Doble	Habitación Triple	Hora de Entrega	Días Económicos	Persona Adicional
	\$ 95,000	\$ 155,000	\$ 208,000	24 Horas	No varia precios	\$ 23,000

Adicional: Desayuno Incluido

Porque se consideran estos precios, en base a la investigación de estudio del mercado. Se estiman estos valores en cada habitación debido a que el Hotel Boyacá Real, es un hotel moderno con buenas instalaciones y adecuaciones.

Recomendaciones o sugerencias:

Se debe capacitar al personal para que brinde un excelente servicio, de este depende el éxito del Hotel Boyacá Real.

Debe haber un constante monitoreo en cuanto a supervisión y revisión de servicio del personal, un buen administrador es fiable para lograr resultados óptimos y positivos.

En términos generales el Hotel Boyacá Real cuenta con excelentes instalaciones y adecuaciones el cual brinda solidez en el mercado.

Anexo 8. Registro ante la cámara de comercio

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: nX9cmNGR82V

24 DE MARZO DE 2017 HORA: 13:26:36

R052511885 PAGINA: 1

LA MATRICULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.
RENUEVE SU MATRICULA A MAS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V.

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL
CERTIFICA:
NOMBRE : GNS HOTELES S A S
N.I.T. : 900490426-1
DOMICILIO : BOGOTA D.C.
CERTIFICA:
MATRICULA NO: 02168986 DEL 10 DE ENERO DE 2012
CERTIFICA:
RENOVACION DE LA MATRICULA :21 DE MARZO DE 2017
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017
ACTIVO TOTAL : 531,498,934
TAMAÑO EMPRESA : PEQUEÑA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: nX9cmNGR82V

24 DE MARZO DE 2017 HORA: 13:26:36

R052511885

PAGINA: 2

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 15 NO. 44 44

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : casahotelboyacareal@hotmail.com

DIRECCION COMERCIAL : CR 15 NO. 44 44

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : casahotelboyacareal@hotmail.com

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 9367 DE NOTARIA 9 DE BOGOTA D.C. DEL 12 DE DICIEMBRE DE 2011, INSCRITA EL 10 DE ENERO DE 2012 BAJO EL NUMERO 01597580 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA GNS HOTELES S A S.

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD PODRÁ REALIZAR CUALQUIER ACTIVIDAD LÍCITA DE NATURALEZA CIVIL O COMERCIAL Y TENDRÁ COMO OBJETO PRINCIPAL LA OPERACIÓN Y LA INVERSIÓN EN HOTELES Y EN GENERAL EN PROYECTOS DE TURISMO, DENTRO O FUERA DEL PAÍS, PUDIENDO ADQUIRIR BIENES MUEBLES E INMUEBLES PARA DESARROLLAR SU ACTIVIDAD. DE CARÁCTER ENUNCIATIVO, PODRÁ DESARROLLAR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: ADQUIRIR EN PROPIEDAD, RECIBIR EN TENENCIA, O EN CONSIGNACIÓN TODA CLASE DE MUEBLES O INMUEBLES PARA SU EXPLOTACIÓN COMERCIAL, ESPECIALMENTE EN LA ACTIVIDAD HOTELERA Y TURÍSTICA, PARA EXPLOTARLOS DIRECTAMENTE CON ADMINISTRACIÓN PROPIA O PARA DARLOS EN ARRIENDO, SUBARRIENDO, CONCESIÓN O USUFRUCTO A TERCERAS PERSONAS DIRECTAMENTE O POR INTERMEDIO DE TERCERAS PERSONAS PÚBLICAS O PRIVADAS CON FINES COMERCIALES. LA EXPLOTACIÓN PODRÁ HACERSE DIRECTAMENTE O POR INTERMEDIO DE TERCERAS PERSONAS. DAR ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A TERCEROS EN TODO LO RELACIONADO CON EL SECTOR DE LA HOTELERÍA, EL TURISMO, LA RECREACIÓN Y EL ORNATO EN GENERAL: ACEPTAR LA REPRESENTACIÓN DE EMPRESAS NACIONALES Y EXTRANJERAS QUE SE DEDIQUEN A LAS ACTIVIDADES PROPIAS DEL SECTOR HOTELERO Y/O TURÍSTICO. EN CONSECUENCIA, DENTRO DE LAS LIMITACIONES QUE LE SEÑALEN LA LEY, LA SOCIEDAD PODRÁ EJECUTAR Y CELEBRAR POR CUENTA PROPIA O AJENA, TODOS LOS ACTOS, CONTRATOS Y



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: nX9cmNGR82V

24 DE MARZO DE 2017

HORA: 13:26:36

R052511885

PAGINA: 3

OPERACIONES QUE SEAN NECESARIOS O CONVENIENTES PARA EL LOGRO DE LOS
FINES QUE PERSIGUE Y QUE DE MANERA DIRECTA SE RELACIONEN CON SU
OBJETO, COMO POR EJEMPLO LOS SIGUIENTES: A) LA PRESTACIÓN DE TODOS LOS
SERVICIOS RELACIONADOS CON LA INDUSTRIA HOTELERA Y TURÍSTICA COMO SON
ENTRE OTROS: EL ALOJAMIENTO, SUMINISTRO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS,
SERVICIOS DE CAFETERÍA, LAVANDERÍA, TRANSPORTE DE HUÉSPEDES,
COORDINACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO Y
TODOS LOS DEMÁS RELACIONADOS CON LA HOTELERÍA Y EL TURISMO; B)
ADQUIRIR, ENAJENAR, GRAVAR Y ADMINISTRAR TODA CLASE DE BIENES MUEBLES;
, C) INTERVENIR COMO DEUDORA O COMO ACREEDORA EN TODA CLASE DE
OPERACIONES DE I CRÉDITO, DANDO O RECIBIENDO LAS GARANTÍAS A QUE HAYA
LUGAR; D) CELEBRAR CON ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO TODA CLASE DE
OPERACIONES RELACIONADAS CON LOS BIENES, NEGOCIOS Y TRABAJOS DE LA
SOCIEDAD; E) GIRAR, ACEPTAR, ENDOSAR, ASEGURAR, COBRAR Y NEGOCIAR, EN
GENERAL, TODA CLASE DE TÍTULOS VALORES Y CUALESQUIERA OTROS DERECHOS
PERSONALES O DE CRÉDITO; F) FORMAR PARTE DE OTRAS SOCIEDADES QUE SE
PROPONGAN CON ACTIVIDADES SEMEJANTES O COMPLEMENTARIAS O QUE SEAN DE
CONVENIENCIA Y UTILIDAD PARA EL DESARROLLO DE SUS NEGOCIOS; G)
CELEBRAR CONTRATOS DE PARTICIPACIÓN, SEA COMO SOCIO GESTOR O COMO
SOCIO DE CAPITAL. PARÁGRAFO: LA SOCIEDAD NO PODRÁ HACER LAS VECES DE
GARANTE O FIADOR DE TERCEROS SALVO QUE SE TRATE DE NEGOCIOS EN LOS QUE
ELLA TUVIERE INTERÉS O RESULTASEN I NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL
OBJETO SOCIAL, CASO EN EL CUAL SE REQUERIRÁ DE LA PREVIA AUTORIZACIÓN
DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

5511 (ALOJAMIENTO EN HOTELES)

CERTIFICA:

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR : \$280,000,000.00

NO. DE ACCIONES : 280,000.00

VALOR NOMINAL : \$1,000.00



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: nX9cmNGR82V

24 DE MARZO DE 2017 HORA: 13:26:36

R052511885 PAGINA: 4

**** CAPITAL SUSCRITO ****

VALOR : \$280,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 280,000.00
VALOR NOMINAL : \$1,000.00

**** CAPITAL PAGADO ****

VALOR : \$280,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 280,000.00
VALOR NOMINAL : \$1,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: EL GERENTE Y SU SUPLENTE SON MANDATARIOS CON REPRESENTACIÓN, INVESTIDOS DE FUNCIONES EJECUTIVAS Y ADMINISTRATIVAS. TIENEN A SU CARGO LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD, LA GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA, LA RESPONSABILIDAD DE LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA, LA COORDINACIÓN Y LA SUPERVISIÓN GENERAL DE LA EMPRESA, LAS CUALES CUMPLIRÁ CON ARREGLO A LAS NORMAS DE ESTOS ESTATUTOS Y A LAS DISPOSICIONES LEGALES.

CERTIFICA:

**** NOMBRAMIENTOS ****

QUE POR ACTA NO. 05 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 13 DE AGOSTO DE 2015, INSCRITA EL 21 DE AGOSTO DE 2015 BAJO EL NUMERO 02012453 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	
DIAZ BARACALDO GERMAN GIOVANNI	C.C. 000001069727984
SUPLENTE DEL GERENTE	
ENRIQUEZ ORTEGA KEVIN LIBARDO	C.C. 000000094517172

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE EJERCERÁ LAS SIGUIENTES FUNCIONES: EL GERENTE TENDRÁ TODAS LAS FACULTADES ADMINISTRATIVAS Y DISPOSITIVAS INHERENTES AL CUMPLIDO DESARROLLO DEL OBJETO Y EN GENERAL, LAS SIGUIENTES: A) HACER USO DE LA DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL. B) VENDER, HIPOTECAR, PERMUTAR, DAR EN ANTICRESIS, CONSTITUIR PRENDA AGRARIA O INDUSTRIAL, VERIFICAR TODOS LOS ACTOS JURÍDICOS O

MATERIALES SOBRE BIENES INMUEBLES, URBANOS O RURALES, CON RELACIÓN A SU ADMINISTRACIÓN, CONSTRUCCIÓN, ALTERACIÓN EN SU FORMA POR SU NATURALEZA O SU DESTINO. C) COMPARECER POR ACTIVA O POR PASIVA EN LOS JUICIOS QUE SE RELACIONEN CON LA COMPAÑÍA EN REPRESENTACIÓN DE ELLA O CONSTITUIR LOS APODERADOS ESPECIALES QUE AL EFECTO FUEREN PRECISOS. D) TRANSIGIR, COMPROMETER LOS NEGOCIOS SOCIALES DE CUALQUIER NATURALEZA. E) DECRETAR LA APERTURA DE SUCURSALES, ESTABLECIMIENTOS, AGENCIAS Y REPRESENTACIONES EN CUALQUIER MUNICIPIO DEL PAÍS O EN EL EXTRANJERO. F) CONVOCAR A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS A REUNIONES ORDINARIAS, UNA ANUAL, A MÁS TARDAR EN EL MES DE MARZO, O A REUNIONES EXTRAORDINARIAS CUANDO LO CREYERE NECESARIO O CONVENIENTE O CUANDO SE LO SOLICITE PERSONAS QUE REÚNAN LA PROPIEDAD DE POR LO MENOS LA MITAD MAS UNA DE LAS ACCIONES DE LA SOCIEDAD Y PRESIDIR LAS REUNIONES: G) PRESENTAR A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS EN CADA REUNIÓN ORDINARIA Y EN LAS REUNIONES EXTRAORDINARIAS EN QUE LO CREYERE NECESARIO O CONVENIENTE O SE LO HUBIERE INDICADO EN LA ASAMBLEA ANTERIOR, UN INVENTARIO Y BALANCE GENERAL DE LA SOCIEDAD ACOMPAÑADOS DEL DETALLE DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y UN INFORME RELATIVO A ELLA Y A LA MARCHA GENERAL DE LOS NEGOCIOS SOCIALES: H) CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS DISPOSICIONES DE LOS ESTATUTOS Y DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. I) VELAR POR QUE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CUMPLAN ESTRICTAMENTE SUS DEBERES. J) NOMBRAR Y REMOVER A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA Y SEÑALAR LAS FUNCIONES QUE LES CORRESPONDAN. K) EN GENERAL DESEMPEÑAR TODAS AQUELLAS FUNCIONES QUE LE CORRESPONDEN, PROPIAS DE LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE MANERA QUE EN NINGÚN MOMENTO QUEDE LA SOCIEDAD SIN REPRESENTACIÓN, TODO LO ANTERIOR SIN LIMITACIÓN ALGUNA PARA LA GERENCIA Y PARA EL SUPLENTE.

CERTIFICA:

QUE LA SOCIEDAD TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS:
NOMBRE : CASA HOTEL BOYACA REAL
MATRICULA NO : 01853824 DE 25 DE NOVIEMBRE DE 2008
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 21 DE MARZO DE 2017
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017
DIRECCION : CR 15 NO. 44 44

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: nX9cmNGR82V

24 DE MARZO DE 2017 HORA: 13:26:36

R052511885 PAGINA: 6

TELEFONO : 4722421

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

EMAIL : casahotelboyacareal@hotmail.com

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONSTENCIOSO ADMINISTRATIVO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE LA CORRESPONDIENTE ANOTACIÓN. SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSO. (LOS SABADOS NO SON TENIDOS EN CUENTA COMO DIAS HABILES PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTA)

*** EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE ***
*** FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO ***

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 21 DE MARZO DE 2017

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

** ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA **
** SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION... **

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: nX9cmNGR82V

24 DE MARZO DE 2017 HORA: 13:26:36

R052511885

PAGINA: 7

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 7,800

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA
INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE
COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR
SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y
CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA
AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

que por sus características de flexibilidad y de otros aspectos, se aplican de manera automática a parte o partes de los artículos de la Ley 29 de 1990, en concordancia con lo dispuesto por el Art. 29 del Decreto 1743 de 1994, los cuales se aplican por el hecho de haberse prestado el servicio de TI TERRAZCO, sin perjuicio de lo establecido en el numeral 1º del Art. 57 del C.S.T.

DDCM: DIRECCIÓN DE TRABAJO DE TI TERRAZCO por todas las causas legales, y en especial por la aplicación del parágrafo 1 del Art. 29 de la Ley 29 de 1990, termina que el Art. 29 del C.S.T. se complementa e interpreta por escrito y de manera automática a la DDTERRAZCO toda vez que en el momento de prestación del servicio de TI TERRAZCO, se aplicó el Decreto 1743 de 1994, de igual manera se aplicó el numeral 1º del Art. 57 del C.S.T.

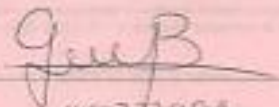
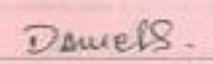
UNIFORME ESCRITO: El presente contrato se suscribe en la ciudad y fecha en efecto, y para que conste, se otorga a cada una de las partes un ejemplar, pudiendo las partes concertar por escrito modificaciones al mismo, las que formarán parte integral de este Contrato.

Este contrato se firma en dos (2) ejemplares del mismo tenor y valor, uno de los cuales se entrega al trabajador TI TERRAZCO en un ejemplar en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

Ciudad: **BOGOTÁ - COLOMBIA** Fecha: **28 DE FEBRERO 2017.**

CLASIFICACIONES:

Formulario de clasificación profesional con campos para descripción de funciones y nivel de complejidad. El contenido de los campos está desenfocado.

El EMPLEADO:		El TRABAJADOR:	
CC o NIT:	1069774984	CC No:	CC 1045709649.
NIT/CI:		BOGOTÁ:	Karen Madrigal
CC No:		CC No:	10732154043

NOTA: La modificación al presente contrato, puede efectuarse en cualquier momento, lo cual será parte del mismo y deberá ser suscrita por ambas partes.

NOTA ESPECIAL: Salvo lo que se indica en el presente contrato, el trabajador TI TERRAZCO, no podrá ser contratado en calidad de TI TERRAZCO en otras empresas, salvo en el caso de ser contratado en calidad de TI TERRAZCO en otra empresa.

Las partes podrán pactar cláusulas adicionales o diferentes al presente contrato, las cuales serán otorgadas por escrito, a las partes que se indican a continuación:

- Cláusula de periodo de trabajo:**
 - Periodo de trabajo eventual:** Es una prestación especial otorgada por la Ley 29 de 1990 y ampliado por la Ley 789 de 2002, que consiste en la prestación de servicios de TI TERRAZCO por un periodo de tiempo determinado, no superior a 180 días hábiles, contados a partir de la fecha de inicio de la prestación de servicios de TI TERRAZCO. Este periodo de tiempo puede ser prorrogado por escrito, por un periodo máximo de 180 días hábiles, contados a partir de la fecha de inicio de la prestación de servicios de TI TERRAZCO. Este periodo de tiempo puede ser prorrogado por escrito, por un periodo máximo de 180 días hábiles, contados a partir de la fecha de inicio de la prestación de servicios de TI TERRAZCO. Este periodo de tiempo puede ser prorrogado por escrito, por un periodo máximo de 180 días hábiles, contados a partir de la fecha de inicio de la prestación de servicios de TI TERRAZCO.
 - Periodo de trabajo fijo:** Es una prestación especial otorgada por la Ley 29 de 1990, que consiste en la prestación de servicios de TI TERRAZCO por un periodo de tiempo determinado, no superior a 180 días hábiles, contados a partir de la fecha de inicio de la prestación de servicios de TI TERRAZCO. Este periodo de tiempo puede ser prorrogado por escrito, por un periodo máximo de 180 días hábiles, contados a partir de la fecha de inicio de la prestación de servicios de TI TERRAZCO. Este periodo de tiempo puede ser prorrogado por escrito, por un periodo máximo de 180 días hábiles, contados a partir de la fecha de inicio de la prestación de servicios de TI TERRAZCO.
- Definición de pago de salarios:** El trabajador TI TERRAZCO, no podrá percibir un salario adicional al salario que le corresponde de acuerdo con la Ley 29 de 1990, en concordancia con el numeral 1º del Art. 57 del C.S.T., en el caso de que el trabajador TI TERRAZCO, no perciba un salario adicional al salario que le corresponde de acuerdo con la Ley 29 de 1990, en concordancia con el numeral 1º del Art. 57 del C.S.T., en el caso de que el trabajador TI TERRAZCO, no perciba un salario adicional al salario que le corresponde de acuerdo con la Ley 29 de 1990, en concordancia con el numeral 1º del Art. 57 del C.S.T.
- Saludación del salario en especie:** La Ley 29 de 1990 establece que el trabajador TI TERRAZCO, no podrá percibir un salario adicional al salario que le corresponde de acuerdo con la Ley 29 de 1990, en concordancia con el numeral 1º del Art. 57 del C.S.T., en el caso de que el trabajador TI TERRAZCO, no perciba un salario adicional al salario que le corresponde de acuerdo con la Ley 29 de 1990, en concordancia con el numeral 1º del Art. 57 del C.S.T.

12960872

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO



Ley 799/2002

NOMBRE EMPLEADOR ENS Hoteles SAS.		DIRECCIÓN EMPLEADOR Cra 15 # 44-44	
NOMBRE TRABAJADOR Karen Cicella Madrigal		DIRECCIÓN TRABAJADOR Transversal 18C 7C-11 Sur	
LUGAR DONDE SE REALIZAN LAS LABORES Bogotá		CARGO DONDE DESAMPARARÁ EL TRABAJADOR Recepcionista	
SALARIO ORDINARIO / MÍNIMO 1.737.717		UNIDAD DE LETRAS Setecientos treinta y siete mil setecientos cincuenta	
PERIODO DE PRUEBA Quincenal		FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES 01 marzo 2017	
LUGAR DONDE DESAMPARARÁ LAS LABORES Cra 15 # 44-44		CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO EL TRABAJADOR Bogotá	

Este el EMPLEADOR y el TRABAJADOR, de las condiciones y datos, identificados como quienes al por de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, según se detalla por las siguientes cláusulas:

PRIMERA - OBJETO: El EMPLEADOR contrata los servicios personales de el TRABAJADOR y este se obliga a) a poner al servicio de el EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo en el desempeño de las funciones propias del cargo mencionado y en las labores auxiliares y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparte el EMPLEADOR debidamente o a través de sus representantes. b) a prestar sus servicios en forma exclusiva a el EMPLEADOR, no poder prestar servicios a terceros, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio durante la vigencia de este contrato, y c) a guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos, datos y/o electrónicos, informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materias que lleguen a la conocimiento por causa o por fuerza de su contrato de trabajo.

SEGUNDA - REMUNERACIÓN: El EMPLEADOR pagará a el TRABAJADOR por la prestación de sus servicios el salario indicado en el anexo del presente documento, pagadero en las oportunidades de pago establecidas en el **ANEXO PRIMERO SALARIO ORDINARIO**. Dentro del salario ordinario se encuentran incluida la remuneración por los días hábiles dominicales y festivos de que trata los Capítulos 4 y 5 del Título VII del C.S.T. De igual manera se aplica y se reconoce que en los casos en los que el TRABAJADOR desarrolle comisiones o actividades de carácter eventual, al 40% de dicho salario cuando correspondiere de la labor ordinaria, y el 170% cuando correspondiere a comisiones de carácter eventual y festivos de que trata los Capítulos 4 y 5 del Título VII del C.S.T. **PRIMARIO SEGUNDO SALARIO INTEGRAL** En la modalidad en que el TRABAJADOR desarrolle labores eventuales, se reconoce de conformidad con el numeral 2 del artículo 131 del C.S.T. subrogado por el artículo 10 de la ley 50796, que dentro del salario integral correspondiente se encuentra incorporado el factor profesional de el TRABAJADOR, el cual no será inferior al 20% del salario antes mencionado. De igual manera se reconoce y aplica que en los casos en los que el TRABAJADOR desarrolle comisiones o cualquier otra modalidad de labores eventuales, se entenderá que dentro de la remuneración se encuentra incorporado el factor profesional de el TRABAJADOR el cual no será inferior al 20% del salario antes mencionado. El salario integral acordado abarca además de cubrir la remuneración ordinaria, remuneración complementaria, escudo por trabajo extraordinario, nocturno, dominical o festivo, planes de servicios legales y médicos, prima de antigüedad y vacaciones en el contrato, subsidios y comisiones en especie, subsidio profesional de miembros válidos y en general todo prestación a quien se le haga el cobro de dicho salario, con excepción de los valores de el **PRIMARIO TERCERO** Los partes acuerdan que en los casos en los que se le reconociera a el TRABAJADOR beneficios por concepto de alimentación, comunicaciones, habitación o vivienda, transporte, vestuario, salud en el área y en general a beneficiarios reconocidos, se considerará como beneficio a reconocerse como un subsidio, con tanto no se tendrán en cuenta como factor salarial para la liquidación de pensiones laborales, ni para el pago de aportes pensionales y cotizaciones a la seguridad social de conformidad con los Arts. 75 y 76 de la ley 50796, en concordancia con el Art. 17 de la Ley 54796.

TERCERA - DURACIÓN DEL CONTRATO: La duración del presente contrato será indefinida, mientras subsista las causas que le dieron origen y la materia del trabajo contratado.

CUARTA - TRABAJO NOCTURNO, SUPLEMENTARIO, DOMINICAL Y FESTIVO: Todo trabajo nocturno, suplementario o en horas extra, y todo trabajo en día domingo o festivo en los que aplicándose de la naturaleza del servicio se reconocen conforme lo dispone expresamente la ley, salvo acuerdo en contrario contenido en convenio colectivo o pacto estatal. Para el reconocimiento de los trabajos suplementarios, nocturno, dominical o festivo, el EMPLEADOR o a sus representantes deberá haberlo autorizado previamente y por escrito. Cuando la necesidad de dicho trabajo se presente de manera urgente o imprevista, deberá justificarse y darse cuenta de el por escrito, y la mayor prioridad a el EMPLEADOR su correspondiente pago se liquidará el EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario, ni trabajo nocturno o en día de descanso legalmente establecido, que no haya sido autorizado previamente y que, habiendo sido autorizado previamente, no haya sido aprobado como queda dicho. Asimismo de trabajos de dirección, gerenciales o de apoyo, no habrá lugar a pago de horas extra.

QUINTA - JORNADA DE TRABAJO: El TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada ordinaria legal, salvo acuerdo especial, cumpliendo con las funciones y tareas que señala el EMPLEADOR, que no podrá exceder de la jornada máxima de trabajo establecida en el presente contrato, salvo que se trate de labores que por su naturaleza o por el tipo de actividad que se desarrolle requiera un mayor tiempo de trabajo, en cuyo caso se aplicará lo dispuesto en el artículo 104 del C.S.T., modificado por el Art. 10 de la ley 50796, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las sesiones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el Art. 107 del C.S.T.

SEXTA - PERIODO DE PRUEBA: Los primeros dos meses del presente contrato se considerará como periodo de prueba y por consiguiente cualquiera de las partes podrá dolo por término no determinado, en cualquier momento durante dicho periodo y en igualdad de condiciones, sin que se deba el pago de indemnización alguna.

SEPTIMA - TRABAJADOR UNILATERAL: Sin que esto sea para ser por separado entendidamente sus términos, por cualquiera de las partes, las circunstancias de el Art. 60 del C.S.T. modificado por el Art. 10 de la Ley 50796 y demás, por parte de el EMPLEADOR se aplica que por el efecto de cualquier convenio colectivo o reglamento, estatutos, resoluciones o demás disposiciones que contengan disposiciones, normas, instrucciones y procedimientos de carácter general o por otros pactos, convenios colectivos, laudo arbitral y de que no obstante no impide que el trabajador que formado parte integral del presente contrato. Específicamente se aplican en este caso como fides iuris, la indemnidad y los obligaciones y prohibiciones contempladas en el artículo primero del presente contrato.

OCIVA - PROFESIÓN INTELLECTUAL: Las partes acuerdan que todos los inventarios, documentos e informes originales producidos e hechos por el TRABAJADOR en el ejercicio del presente contrato pertenecerán a el EMPLEADOR, por lo cual el TRABAJADOR se obliga a referirse a el EMPLEADOR de forma exclusiva sobre la creación de dichos inventarios y/o informes originales. El TRABAJADOR acuerda a cambio de cumplimiento de las obligaciones laborales y de el servicio a el EMPLEADOR, en calidad de profesional independiente para transferir la propiedad intelectual a el EMPLEADOR cuando así se lo solicite, teniendo en cuenta la dependencia de la remuneración de derechos de autor y la actividad profesionalmente, asumiendo además que el salario acordado cubre la remuneración por la transferencia de todos los derechos de propiedad.



Siempre que las modificaciones no afecten su forma, dignidad o sus derechos esenciales, se impugnan directamente sus efectos a través de un recurso de amparo en el orden de la jurisdicción con la competencia para el Art. 25 del CCT, modificado por el Art. 17 de la ley 59/96. Los papeles que se otorgan por el estudio de lugar de prestación del servicio de EL TRABAJADOR serán referidos por EL EMPLEADOR de conformidad con el numeral 17 del Art. 27 del CCT.

DÉCIMA.- DIRECCIÓN DEL TRABAJADOR (L. TRABAJADOR) para todos los efectos legales y en especial para la aplicación del parágrafo 1 del Art. 27 de la ley 59/96, tanto que modifique el Art. 10 del CCT, se compromete a informar por escrito y de manera inmediata a EL EMPLEADOR cualquier cambio en su dirección de domicilio, notificando en cada caso como máximo la oficina dirección registrada en el lugar de trabajo.

UNDÉCIMA.- EFECTOS. El presente contrato implica en su integridad y debe ser leído cuidadosamente, así como en su totalidad, celebrado entre las partes con conciencia y libre de las partes conforme por escrito modificaciones al mismo, lo que tiene lugar para integral de este contrato.

Para constancia se firmo en Bogotá el día 28 de febrero del 2017 en la ciudad de Bogotá, Colombia, en presencia de los señores: **EL EMPLEADOR** en este acto, en la ciudad y fecha que aparece en el presente documento.

UBIC: Bogotá D.C. FECHA: 28/Febrero 2017

CLÁUSULA PRIMERA:

El presente contrato tiene por objeto la prestación de servicios de trabajo para el cargo de **Asesor de Marketing** en la ciudad de Bogotá D.C., en el sector de **Comercio y Servicios**, en las condiciones de **Trabajo** establecidas en el presente contrato y en las condiciones de **Trabajo** establecidas en el presente contrato y en las condiciones de **Trabajo** establecidas en el presente contrato.

EL EMPLEADOR:
C.C. n.º 1069727984

EL TRABAJADOR: Karen Madrigal
C.C. No. 1070191043

TESTIGO:
C.C. No.

TESTIGO:
C.C. No. 1064200623

NOTA: Las modificaciones al presente contrato podrán efectuarse en una sola sesión o en varias sesiones, lo cual será parte del contrato y deberá ser leído cuidadosamente por las partes y firmado por las partes contratantes, en dos ejemplares de idéntico tenor y fecha que se otorgan a las partes.

NOTA EMPLEADOR: Debe ser leído en el momento de la firma, así como en el momento de la entrega de los papeles que se otorgan por el estudio de lugar de prestación del servicio de EL TRABAJADOR, para constancia de la firma de este contrato, así como en el momento de la entrega de los papeles que se otorgan por el estudio de lugar de prestación del servicio de EL TRABAJADOR.

En el presente contrato se establecen las condiciones de trabajo y de pago, así como en el presente contrato y en las condiciones de trabajo establecidas en el presente contrato.

- 1. Condiciones de jornada de trabajo:**
 - a. Jornada de trabajo estable:** Es una jornada regular estable por el Art. 27 de la ley 59/96 y se aplica por la ley 59/96, que establece un número de horas de trabajo por semana que no puede ser mayor de 48 horas y no debe ser mayor de 48 horas y no debe ser mayor de 48 horas y no debe ser mayor de 48 horas.
 - b. Jornada de trabajo flexible:** Es una jornada regular estable por el Art. 27 de la ley 59/96, que permite la distribución de la jornada laboral de acuerdo con el Art. 27 de la ley 59/96, que permite la distribución de la jornada laboral de acuerdo con el Art. 27 de la ley 59/96, que permite la distribución de la jornada laboral de acuerdo con el Art. 27 de la ley 59/96.
- 2. Definición de pago de salarios:** En conformidad con la ley 59/96, se podrá pagar un salario particular y especial que determinará la tarifa o tarifas acordadas entre las partes, en el momento de la firma, en el momento de la entrega de los papeles que se otorgan por el estudio de lugar de prestación del servicio de EL TRABAJADOR.
- 3. Definición del salario en especie:** En la ley 59/96 se define el salario en especie como el pago de bienes o servicios que se otorgan por el estudio de lugar de prestación del servicio de EL TRABAJADOR.

Tip de bonificación	Cuanto
	\$
	\$
	\$

Anexo 10. Registro nacional de Turismo

20170327154138246522380



Registro No. 17605

REGISTRO NACIONAL DE TURISMO

REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL

CERTIFICA QUE

GNS HOTELES S A S - CASA HOTEL BOYACA REAL
CR 15 NO. 44 44 BOGOTA CUNDINAMARCA

Se encuentra inscrito en el Registro Nacional de Turismo como:
ESTABLECIMIENTO DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE
HOTEL



CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ



Fecha de Vencimiento: 31/03/2018



Anexo 11. Cambio de la imagen corporativa

ANTIGUO LOGOTIPO



NUEVO LOGOTIPO



Anexo 12. Cambio en la página web y en accesorios

