

1-1-2009

Reestructuración gerencial integral del Hotel Boutique Andaluz E.U. de Bogotá

Cindy Alejandra Quiroga Cataño
Universidad de La Salle, Bogotá

Juan Manuel de la Hoz Negron
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Quiroga Cataño, C. A., & de la Hoz Negron, J. M. (2009). Reestructuración gerencial integral del Hotel Boutique Andaluz E.U. de Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1091

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**REESTRUCTURACIÓN GERENCIAL INTEGRAL DEL HOTEL BOUTIQUE
ANDALUZ E.U. DE BOGOTÁ**

**CINDY ALEJANDRA QUIROGA CATAÑO
JUAN MANUEL DE LA HOZ NEGRON**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ DC
2009**

**REESTRUCTURACIÓN GERENCIAL INTEGRAL DEL HOTEL BOUTIQUE
ANDALUZ E.U. DE BOGOTÁ**

**CINDY ALEJANDRA QUIROGA CATAÑO
11041144
JUAN MANUEL DE LA HOZ NEGRON
11022085**

**Tesis para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Directora
SUSANA AVENDAÑO
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ DC
2009**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del
jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Noviembre de 2009

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad de la Salle “Educar para pensar, decidir y servir”.
Al Doctor Eduardo Posada Zamudio, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

A Hugo Leonardo Pabón, quien hizo posible que Susana Avendaño nos dirigiera, que además siempre tuvieron palabras de aliento con nosotros, tal vez muchas veces desmesuradas para nuestra poca paciencia. Su franco optimismo y confianza en nosotros también nos ayudaron a decidir a realizar este trabajo.

A los docentes: Félix Romero, Guillermo Ávila, Clemencia Navarrete, Álvaro Mutis, José Gregorio Medina, Olga Lucia Duque, Omar Vivas y Fernando Martínez por su formación, dedicación y principios éticos brindados en el transcurso de la carrera.

Este proyecto es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas por esto y más, agradezco a Dios por no dejarme decaer, y a mi papá. A aquel incansable hombre que desde que era pequeña me ha guiado y acompañado en los momentos en que más lo he necesitado, por darme el aliento y la fortaleza para la ardua tarea de caminar hacia la perspectiva de un nuevo día. Por su apoyo, por su incondicionalidad de padre y principalmente por su amor que no espera nada a cambio. Papá, "Incondicional por siempre" todo mi trabajo va dedicado a ti como uno de mis sueños.

Cindy Alejandra Quiroga C.

Le agradezco a Dios por darme la fortaleza espiritual para lograr todos los objetivos de mi vida, a mi mamá quien durante mucho tiempo tuvo la paciencia suficiente para apoyarme profundamente, animarme en los momentos difíciles y enseñarme que la perseverancia es la mejor herramienta para salvar todos los obstáculos, que no hay cosas imposibles si no personas incapaces y que todo lo que quiera se consigue con esfuerzo y voluntad, gracias mamita por tu ejemplo de vida lo que soy es gracias a ti, este trabajo te lo dedico a ti la mejor mamá del mundo.

Juan Manuel de la Hoz

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	16
1.1	TEMA	16
1.1.1	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1.2	SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1.3	RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	16
1.2	TÍTULO	16
1.3	PROBLEMA	17
1.3.1	Diagnóstico	17
1.3.2	Planteamiento del problema	18
1.4	FORMULACIÓN	19
1.5	OBJETIVO GENERAL	19
1.5.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.6	JUSTIFICACIÓN	20
1.7	MARCO DE REFERENCIA	21
1.7.1	MARCO CONCEPTUAL	21
1.7.2	MARCO TEÓRICO	28
1.8	MARCO EMPRESARIAL	34
1.8.1	Reseña histórica	35
1.8.2	Políticas	37
1.8.1	Macro-localización mapa de Bogotá	38
1.8.2	Micro-localización mapa de Quinta paredes	38
1.8.1	Ubicación de la empresa.	38
1.9	MARCO LEGAL	39
1.9.1	Requisito de Cámara y comercio	39
1.9.1	Inscripción en el Rut	40
1.9.2	Registro nacional de turismo	40
1.9.3	Servicio de la póliza de seguro	40
1.10	DISEÑO METODOLÓGICO	41
1.10.1	TIPO DE INVESTIGACION: <i>Descriptivo</i>	41
1.10.2	Población y muestra	42
1.11	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
1.11.1	Fuentes primarias	44
1.11.2	Fuentes secundarias	45
2	DIAGNÓSTICO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	46
2.1	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	46
2.2	TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS	51

2.3	DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI) PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	61
2.4	DIAGNÓSTICO LEGAL	65
2.5	DIAGNÓSTICO AMBIENTAL	65
2.6	DIAGNÓSTICO EXTERNO (POAM) PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO	66
2.6.1	PANORAMA NACIONAL DEL SECTOR DE HOTELERIA Y TURISMO, 2000-2008	68
2.7	MATRIZ (PEYEA) POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	73
2.8	ANÁLISIS (DOFA) DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS	76
2.8.1	Hoja de trabajo (DOFA)	76
2.8.2	Selección de factores claves del éxito (FCE)	77
2.9	MATRIZ (DOFA) DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DE LA EMPRESA	79
3	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	81
3.1	CONCEPTO DEL NEGOCIO	81
3.1.1	Logotipo de la empresa	81
3.1.2	Política del servicio	83
3.1.3	Objetivos	83
3.1.4	Plan de mercados	84
3.1.5	Ficha técnica del Hotel Boutique Andaluz E.U.	88
3.2	ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	91
3.2.1	Misión propuesta para el hotel	91
3.2.2	Visión propuesta para el hotel	91
3.2.3	Principios y valores corporativos propuestos para el hotel	91
3.2.4	Organigrama jerárquico del Hotel Boutique Andaluz E.U.	93
3.2.5	Organigrama de estructura mono-funcional del Hotel Boutique Andaluz E.U.	94
3.2.6	Manual de funciones de acuerdo con el organigrama jerárquico	95
3.2.7	Descripción de funciones mono-funcional	104
3.2.8	Proceso de reclutamiento, selección y evaluación para el personal de la empresa	113
3.2.9	Capacitación	120
3.2.10	Contratación	121
3.3	ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO	126
3.3.1	Flujograma de procesos del servicio	126
3.3.2	Diagrama de Flujo de procesos del servicio	128
3.3.3	Descripción para realizar el mantenimiento	129
3.4	ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO	133
3.4.1	Balance general	133
3.4.2	Estado de resultados	134
3.4.3	Estado de flujo de efectivo	136
3.4.4	Estado de cambios en la situación financiera	137
3.4.5	Estado de cambios en el patrimonio	140

3.4.6	Análisis horizontal y vertical	141
3.4.7	Razón financiera	146
3.4.8	Indicadores financieros	149
3.4.9	Costo implementación plan de reestructuración	150

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

LOGROS

APORTES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1: Perfil de capacidad directiva</i>	61
<i>Cuadro 2: Perfil competitivo</i>	62
<i>Cuadro 3: Perfil de capacidad financiera</i>	63
<i>Cuadro 4: Perfil de capacidad tecnológica</i>	64
<i>Cuadro 5: Perfil de capacidad del talento humano</i>	64
<i>Cuadro 6: Diagnóstico legal</i>	65
<i>Cuadro 7: Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)</i>	66
<i>Cuadro 8: Ocupación hotelera</i>	69
<i>Cuadro 9: Categoría de construcción de hoteles, primer trimestre 2007 y 2008</i>	71
<i>Cuadro 10: Categoría de construcción de hoteles, segundo trimestre de 2007 y 2008</i>	72
<i>Cuadro 11: INDICADORES ECONOMICOS</i>	73
<i>Cuadro 12: Matriz (PEYEA)</i>	73
<i>Cuadro 13: Hoja de trabajo DOFA</i>	76
<i>Cuadro 14: Factores claves de éxito Fortalezas</i>	77
<i>Cuadro 15: Factores claves de éxito Debilidades</i>	78
<i>Cuadro 16: Factores claves de éxito Oportunidades</i>	78
<i>Cuadro 17: Factores claves de éxito Amenazas</i>	79
<i>Cuadro 18: Debilidades y Oportunidades del Hotel Boutique Andaluz E.U.</i>	79
<i>Cuadro 19: Fortalezas y Amenazas del Hotel Boutique Andaluz E.U.</i>	80
<i>Cuadro 20: Estrategias Debilidades Oportunidades y Fortalezas Oportunidades</i>	80
<i>Cuadro 21: Estrategias Debilidades Amenazas y Debilidades Amenazas</i>	80
<i>Cuadro 22: Manual de funciones Gerente General</i>	95
<i>Cuadro 23: Manual de funciones Dirección de Administración general</i>	97
<i>Cuadro 24: Manual de funciones Dirección Administrativa y Financiera.</i>	99
<i>Cuadro 25: Manual de funciones Dirección de talento humano</i>	101
<i>Cuadro 26: Proceso de selección del personal</i>	114
<i>Cuadro 27: Ficha de entrevista de reclutamiento – requisitos exigidos y clasificaciones</i>	119
<i>Cuadro 28: Proceso de mantenimiento</i>	129
<i>Cuadro 29: Balance general</i>	133
<i>Cuadro 30: Estado de resultados</i>	135
<i>Cuadro 31: Estado de flujo efectivo</i>	136
<i>Cuadro 32: Estados de cambio en la situación financiera</i>	138
<i>Cuadro 33: Estado de cambio en el patrimonio</i>	140
<i>Cuadro 34: Análisis vertical</i>	141
<i>Cuadro 35: Análisis vertical</i>	143
<i>Cuadro 36: Análisis horizontal</i>	144
<i>Cuadro 37: Análisis horizontal</i>	145
<i>Cuadro 38: Razón Clientes / Ventas</i>	147
<i>Cuadro 39: Razón Clientes / Costo de ventas</i>	147
<i>Cuadro 40: Razón Inventario / Ventas</i>	147
<i>Cuadro 41: Razón Otros activos / Ing. – Eg No Op.</i>	148
<i>Cuadro 42: Razón Activo fijo / Pasivo LP</i>	148
<i>Cuadro 43: Indicadores financieros</i>	149
<i>Cuadro 44: Costo implementación plan de mejoramiento</i>	150

LISTA DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1: Atención al huésped por parte de recepción</i>	52
<i>Gráfica 2: Tiempo de atención en recepción</i>	52
<i>Gráfica 3: Decoración y mobiliario de la recepción</i>	53
<i>Gráfica 4: Valoración del servicio de recepción</i>	53
<i>Gráfica 5: Profesionalidad del personal</i>	54
<i>Gráfica 6: Amabilidad del personal</i>	55
<i>Gráfica 7: Atención del personal</i>	55
<i>Gráfica 8: Valoración del personal del Hotel</i>	56
<i>Gráfica 9: Variedad del menú</i>	56
<i>Gráfica 10: Atención del servicio en alimentación</i>	57
<i>Gráfica 11: Presentación de los platos</i>	57
<i>Gráfica 12: Valoración de los alimentos ofrecidos en el Hotel</i>	58
<i>Gráfica 13: Limpieza en habitaciones</i>	58
<i>Gráfica 14: Decoración y mobiliario en habitaciones</i>	59
<i>Gráfica 15: Presentación de los productos de aseo en habitaciones</i>	59
<i>Gráfica 16: Valoración de las habitaciones</i>	60
<i>Gráfica 17: Viajeros extranjeros</i>	68
<i>Gráfica 18: Ocupación hotelera 2008</i>	69
<i>Gráfica 19: Índice de empleo</i>	70
<i>Gráfica 20: Construcción de hoteles, primer trimestre 2007 y 2008</i>	71
<i>Gráfica 21: Construcción de hoteles, segundo trimestre de 2007 y 2008</i>	72
<i>Gráfica 22: Plano cartesiano del perfil competitivo empresarial</i>	75

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Mapa de ubicación Bogotá</i>	38
<i>Ilustración 2: Mapa de ubicación zona suroriental de Bogotá</i>	38
<i>Ilustración 3: Ubicación de la empresa</i>	39
<i>Ilustración 4: Logotipo del Hotel Boutique Andaluz EU</i>	81
<i>Ilustración 5: Localización geográfica de las 500 empresas más grandes de Colombia</i>	88
<i>Ilustración 6: Ficha técnica del servicio prestado en el Hotel Boutique Andaluz</i>	90
<i>Ilustración 7: Organigrama de estructura jerárquica</i>	93
<i>Ilustración 8: Organigrama de estructura mono-funcional</i>	94
<i>Ilustración 9: Flujograma del proceso de selección y reclutamiento de personal</i>	116
<i>Ilustración 10: Formato solicitud de empleo</i>	117
<i>Ilustración 11: Proceso de evaluación en dos etapas</i>	120
<i>Ilustración 12: Flujograma de procesos en el Hotel Boutique Andaluz E.U.</i>	126
<i>Ilustración 13: Diagrama de Flujo del Hotel Boutique Andaluz E.U.</i>	128
<i>Ilustración 14: Flujograma de mantenimiento</i>	131
<i>Ilustración 15: Fotos, partes requeridas de mantenimiento.</i>	132

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Diagnóstico del problema</i>	17
<i>Tabla 2: Perfil de capacidad interna (PCI)</i>	30
<i>Tabla 3: Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)</i>	32
<i>Tabla 4: Hoja de trabajo DOFA</i>	33
<i>Tabla 5: Matriz DOFA</i>	34
<i>Tabla 6: Fuentes secundarias.</i>	46
<i>Tabla 7: Participación del mercado actual</i>	85
<i>Tabla 8: Requisito de conocimientos y comprensión.</i>	162
<i>Tabla 9: Requerimiento de evidencia.</i>	163
<i>Tabla 10: Requisitos de conocimiento y comprensión</i>	163
<i>Tabla 11: Requerimientos de evidencia</i>	164

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo A: Resolución 0657 de 2005</i>	159
<i>Anexo B: Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTSH)</i>	161
<i>Anexo C: Registro de Cámara y Comercio</i>	165
<i>Anexo D: Inscripción del Rut</i>	166
<i>Anexo E: Registro Nacional de Turismo</i>	167
<i>Anexo F: Seguro Hotelero para Huéspedes</i>	168
<i>Anexo G: Solicitud de seguro hotelero para huésped</i>	169
<i>Anexo H: Formato Entrevista – Personal Administrativo</i>	170
<i>Anexo I: Formato de entrevista – Satisfacción al cliente</i>	171
<i>Anexo J: Convocatorias Laborales de FENALCO</i>	173
<i>Anexo K: Bolsa de empleo COTELCO</i>	174
<i>Anexo L: Departamento de capacitación COTELCO</i>	175

INTRODUCCIÓN

El turismo en Colombia crecerá de manera sostenida durante la próxima década. Bogotá D.C. sitio de encuentro de culturas, da la posibilidad a empresarios de todo el mundo que trabajan en el sector de hotelería y turismo, de crear nuevas inversiones en infraestructura y desarrollo de sitios turísticos, de acuerdo a los planteamientos hechos en el XV Encuentro Nacional de la Hotelería 18 de Marzo – 2009.

La idea de implementar una reestructuración gerencial integral al HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U., surge de la necesidad de mejorar la toma de decisiones, actualizando y creando los procesos requeridos para enfrentar la competencia de cadenas hoteleras nacionales e internacionales que se están ubicando en el sector hotelero.

Así, en el primer capítulo del trabajo, se expone los aspectos iniciales pertinentes al anteproyecto. Aquí se contemplan temas como el problema de investigación, los objetivos, justificación, propósitos, marco teórico y metodología necesaria para dar marcha y término a este proyecto de investigación.

En el segundo capítulo se realizó el diagnóstico en las áreas de talento humano, comercial, financiera y administrativa. Analizando las fortalezas y debilidades que posee el Hotel Boutique Andaluz E.U. dado esto se obtiene como resultado la información clara del funcionamiento actual de la organización; seguidamente se propone una reestructuración gerencial integral que se implementara en el hotel; la cual busca corregir los errores de fondo de la organización, apoyándose en cada uno de los procesos básicos de la administración los cuales son: planear, organizar, dirigir, controlar y verificar además teniendo en cuenta la retroalimentación para su continuo mejoramiento.

Con base en los resultados del diagnóstico, se presenta en el capítulo tres, una propuesta de mejora basada en la reestructuración gerencial integral. Allí se

establecen los temas fundamentales del direccionamiento estratégico como la misión, visión, valores corporativos, objetivos y estrategias, estableciendo los responsables, recursos y la inversión necesaria para su implementación.

De acuerdo con lo anterior, la empresa pretende mejorar su actividad basándose en la planeación requerida por la organización teniendo en cuenta las actividades que realiza y el ambiente económico en el que se desempeña. Buscando un equilibrio óptimo del entorno y su funcionamiento incluyendo sus recursos físicos y su talento humano.

1 PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

REESTRUCTURACIÓN GERENCIAL INTEGRAL

1.1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

PROCESOS GERENCIALES

1.1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL

1.1.3 RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El proyecto de investigación planteado es una oportunidad para el Administrador de empresas para ejercer los conocimientos y habilidades que debe poseer en la solución de problemas empresariales; así mismo, la reestructuración gerencial integral está directamente relacionada con la administración ya que se evalúa cada uno de los elementos de la organización basándose en sus principios básicos (planeación, organización, dirección, control y evaluación), garantizando un efectivo plan de mejoramiento empresarial que genere competitividad.

1.2 TÍTULO

REESTRUCTURACIÓN GERENCIAL INTEGRAL DEL HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U. DE BOGOTÁ.

1.3 PROBLEMA

1.3.1 Diagnóstico

Este diagnóstico se realizó por medio de la observación, analizando las tres áreas fundamentales que conforman el Hotel, como lo son: el área administrativa, área de talento humano y el área financiera; así mismo se analizaron los síntomas y consecuencias para definir el problema, posteriormente recomendar posibles soluciones y finalmente crear un plan de reestructuración gerencial.

Tabla 1: Diagnóstico del problema

ÁREA	SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
ÁREA ADMINISTRATIVA	Toma de decisiones en forma empírica y precipitada sin llevar a cabo ningún tipo de análisis y sin evaluar el impacto sobre la empresa	La falta de políticas a seguir para la toma de decisiones sin tener en cuenta la información existente en el medio y los continuos cambios que lo precede	La empresa desperdicia oportunidades de desarrollo por la falta de una planeación estratégica	Es necesario crear un plan de reestructuración para el funcionamiento del hotel; el cual comprenderá desde la modificación de las políticas hasta la creación de los manuales de procedimientos
	El hotel nunca ha realizado una planeación estratégica	No posee misión ni visión empresarial, desperdiciando recursos que podrían ayudar en el crecimiento del hotel.	Si la empresa no actualiza y modifica sus políticas se quedará rezagada de la competencia llevándola a su desaparición	
	No se posee una comunicación completa en toda la organización	Falta de canales organizados de comunicación	La calidad de trabajo y el tiempo de elaboración disminuye produciendo errores en la atención del cliente	
ÁREA DE TALENTO HUMANO	Se carece de políticas para la capacitación de cada uno de los puestos de trabajo	El equipo humano no se siente comprometido con el hotel	La no apropiación de la empresa crea deslealtad falta de compromiso de los empleados con las metas de la organización.	Implementar políticas de idoneidad de puesto del trabajo obligando a la capacitación permanente y adecuada para cada uno de los cargos existentes
	El hotel Andaluz no posee perfiles de cargo dentro de cada una de las labores asignadas	No se posee manuales de trabajo de cada uno de los cargos asignados	No hay sentido de responsabilidad dentro de cada uno de los puestos de trabajo	Se requiere una modificación en el reclutamiento de personal y sus requisitos de admisión a la organización.

ÁREA FINANCIERA	El manejo financiero es informal produciendo pérdidas por toma de decisiones sin realizar un análisis sobre posibles proveedores.	La empresa no realiza ningún tipo de indicador el cual muestre de forma sintomática la organización	Se producirá una descapitalización de la empresa si no se hace un manejo adecuado de los recursos financieros	Se deben hacer una planeación estratégica para mejorar las inversiones del hotel teniendo en cuenta la situación del sector y de la empresa y realizando análisis constantes de los indicadores utilizados o creados para el hotel
	Carece de una lista de proveedores	Se pagan sobrepagos por falta de la información adecuada de productos utilizados	Se incrementan los gastos de funcionamiento sobre pasando el presupuesto asignado para el periodo	Se debe realizar y actualizar cada trimestre una lista de proveedores del hotel y los beneficios otorgados a la empresa

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

1.3.2 Planteamiento del problema

La investigación tiene como base la inquietud que surge de ver la disminución en el número de reservas hechas durante el mes de febrero de 2008 con relación al primer semestre del año anterior,

La anterior situación, nos llevo a plantearnos las siguientes preguntas o hipótesis sobre las posibles fallas organizacionales y de estructura física que presenta el Hotel Boutique Andaluz E.U.

El mercado hotelero altamente competitivo, exige la prestación de servicios modernos y actualizados, para lo cual el Hotel Boutique Andaluz E.U no se encuentra preparado, evidenciando las fallas organizacionales y de estructura física donde se hace necesario reconocer algunas falencias que se presentan en el área de servicio, la posible carencia de una estructura organizacional de la empresa, reconocer cuales son las funciones de los miembros de la organización, definir sistemas de evaluación y control, de igual forma reconocer el grado de compromiso y sentido de pertenencia que tienen los empleados con el Hotel.

El Hotel Boutique Andaluz E.U. es una empresa familiar con trayectoria en el mercado hotelero, caracterizándose por un mercado de turistas extranjeros; los cuales buscan un hotel económico y familiar, pero los constantes cambios económicos y políticos de la época de los ochenta y los noventa originó una crisis en el sector turístico, lo cual sumado a una gerencia familiar rápida lleva a la empresa a un estancamiento y problemas financieros que repercuten hoy en día en la falta de recursos económicos y administrativos para enfrentar la competitividad en el sector hotelero ante los cambios económicos globales que nos están afectando.

1.4 FORMULACIÓN

¿Cómo crear un plan de reestructuración gerencial integral para el Hotel Boutique Andaluz E.U de Bogotá?

1.5 OBJETIVO GENERAL

Crear un plan de reestructuración gerencial integral para el HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U. de Bogotá, que le genere una ventaja competitiva dentro del sector hotelero,

1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Elaborar un diagnóstico al Hotel Boutique Andaluz E.U., por medio de la observación, formatos de entrevista y encuestas realizadas al personal de la organización y huéspedes del mismo.
- 2) Efectuar una investigación de mercados para construir la matriz D.O.F.A, PCI, POAM, PEYEA al Hotel Boutique Andaluz E.U para saber su posición real en el mercado hotelero del sector.

- 3) Identificar el comportamiento financiero por medio de la aplicación de la razón financiera al HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U con el propósito de conocer cuál es la distribución de sus recursos.

1.6 JUSTIFICACIÓN

En el desarrollo social y económico del país, no cabe duda de la importancia que para este representa la industria de turismo, en donde se convierte en un rubro de gran importancia en el producto interno bruto que actualmente contribuye el 2.2% del total del PIB y genera 380.000 empleos directos (Observatorio Nacional de Biocomercio). En los dos últimos años, la industria turística en Colombia señalan que el nivel de ocupación hotelera para el 2008 fue de 54.5%, 7.2 puntos arriba frente al primer periodo de 2009 según estadísticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En la evolución e importancia del turismo, según cifras de PROEXPORT, para el periodo 2006-2015 se espera un crecimiento real anual del 4.5% en la demanda de viajes y turismo en Colombia, constituyéndose en una oportunidad, y al mismo tiempo un reto para los actores involucrados en el sector del turismo.

En Colombia los principales centros turísticos y de negocios son Bogotá con el 39.3% que lo convierte en el primer destino turístico y de negocios en los últimos años, seguido por Cartagena de Indias con 10.9%, Cali y Medellín con 10.7%. Cabe resaltar que hay otras zonas donde se ejerce el turismo, pero se toman como referencia para este estudio las de mayor impacto.

Como es evidente, la dinámica que ha tomado el sector y su importancia, hace que todos los aquellos actores, empiecen a preguntarse sobre la viabilidad y sostenibilidad dentro del sector. Por tal motivo, es una necesidad que empresas de turismo como es el HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U, se prepare debidamente para ser competitivo en el sector. Esto nos ha motivado a desarrollar un plan de

reestructuración gerencial integral del HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U, como estrategia que le permita enfrentar el futuro de una forma coherente y dinámica.

El presente estudio tiene como repercusión la práctica sobre la actividad a que se dedica la organización aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer de sus directivos; generar acciones o promover y practicar la creatividad como desarrollo personal y organizacional. Beneficiando a los estudiantes de la Universidad de la Salle, a la organización HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U y a todas las personas interesadas en empresas de servicios hoteleros.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

En el proceso de reestructuración gerencial integral se debe tener en cuenta como base teórica los siguientes marcos que sirven como orientación en la investigación y contribución a la solución del problema. En primer lugar se considera el marco conceptual el cual hace referencia a palabras fundamentales con sus respectivas definiciones para el desarrollo de la investigación; prosiguiendo con el marco teórico que expone la planeación estratégica según el modelo que propone Humberto Serna; adicionalmente el marco empresarial el cual muestra una visión de el Hotel Boutique Andaluz E.U. en cuanto a su reseña histórica, sus políticas y ubicación de la empresa; y finalmente se encuentra con el marco legal el cual pone de manifiesto las normas de funcionamiento para el gremio hotelero.

De esta forma los marcos que se desarrollan a continuación son considerados necesarios para la ejecución del objetivo general de la investigación.

1.7.1 MARCO CONCEPTUAL

Hace énfasis en los conceptos más determinantes de la investigación mostrando un horizonte claro y preciso del momento.

ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Es un elemento indispensable y de gran valor para el logro de relaciones humanas positivas que permitan generar un clima de trabajo apto para el desarrollo de las habilidades y aptitudes de los empleados. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 123)

AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a tentar incluso contra la permanencia de la organización. (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 145).

ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Administración de talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 534)

BENEFICIOS SOCIALES

Son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, pueden financiarse parcialmente o totalmente por la empresa. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 411)

CALIDAD DEL SERVICIO

Es la medida en que la organización es capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Aunque las expectativas son una cuestión individual, se centran básicamente en los aspectos materiales y funcionales del servicio.

CARGO

Puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos.

(Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 267)

CONTRIBUCIONES

Son “pago” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.) a cambio de incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varia según la organización. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 95)

COSTO DE VENTAS

Costo en el que se incurre para adquirir alimentos y bebidas necesarios para producir todos los productos de A & B vendidos durante un periodo establecido.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 22)

DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 145).

DEPARTAMENTOS

Es parte en que se divide un todo para su organización: sección, área. (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 117).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para

identificar y resolver problemas. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 511)

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Es el marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto interno como frente al entorno respondiendo a la pregunta ¿donde estamos hoy? Para ello es necesario obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de las oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA el cual le permitirá ala organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir oportunamente el efecto de las debilidades y anticiparse para aprovechar sus oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas . (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 103).

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico define la Institución, su misión y visión, el objetivo sectorial en el que se enmarca, los objetivos de entidad y las políticas que la rigen. (www.slideshare.net)

EMPRESA

Adecuada organización de elementos precisos para crear y proporcionar bienes y/o servicios para el mercado, para asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes. (Munch García, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México 2004, Pg. 43)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 300)

ESTRATEGIA

Medios con los cuales se logran los objetivos. (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 35).

FINANZAS

“Es la planeación de los recursos económicos para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de recursos cuando la empresa tenga necesidades de los mismos, busca la reducción de la incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de una empresa”. (Bogotá Emprende, 2008)

FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, habilidades que se desarrollan positivamente, etc. (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 145).

INTEGRAL

“Se define como la unión plena de procesos o áreas de una organización”. (Bogotá Emprende, 2008)

LA ESTRUCTURA

“Es el instrumento o herramienta a través del cual puede la organización alcanzar sus objetivos y, en consecuencia, responder a la configuración que la dirección estime conveniente”. (Isabel De Val Pardo, Organizar, acción y efecto, ESIC Editorial, Madrid 1997, p.98)

MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL PCI

“Es un medio de evaluación para las fortalezas y debilidades de la empresa con relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. Es una

manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando todos los factores que afectarían su operación”. (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 120).

MATRIZ DOFA

“Es una importante herramienta de estrategias que nos permite un desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA. Cuando una empresa tiene debilidades, busca la forma de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se ve enfrentada a amenazas grave, luchará por esquivarlas y enfocarse más en las oportunidades”. (R Fred David, Conceptos de administración estratégica, México 2003, p. 193).

MERCADO

Conjunto de personas o consumidores que esta adquiriendo bienes o servicios.

MERCADO POTENCIAL

Aquel en el que será posible vender bienes y servicios, siempre y cuando los consumidores tengan la capacidad y características necesarias para efectuar la compra.

MISIÓN

Es lo que define la empresa en estos momentos. (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 35).

NORMA TECNICA DEL SECTOR HOTELERO (NTSH 006)

Establece la clasificación de los establecimientos de alojamiento hospedaje y define las características de calidad en infraestructura y servicio que deben cumplir los hoteles para obtener el certificado de calidad turística mediante la categorización por estrellas en las modalidades 1, 2, 3, 4 y 5.

OBJETIVOS

Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

(Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 35).

OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 145).

POSICIONAMIENTO

Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre la marca y productos que existen en el mercado. (Humberto Serna. Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 183).

RECLUTAMIENTO

Consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 192)

REESTRUCTURACIÓN:

“Es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”. (R Fred David, Conceptos de administración estratégica, México 2003, p. 98).

Se utiliza para describir la situación de las diferentes líneas de productos o negocios de una empresa. Se trata de definir la tasa de crecimiento del negocio y de establecer la posición competitiva, fuerte o débil en relación con la competencia.

Trata de buscar y de organizar las salidas de los servicios o productos hacia los consumidores.

SELECCIÓN

Se puede definir como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Bogotá – Colombia McGraw-Hill .Pg. 243)

VENTAJA COMPETITIVA

Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar. (www.businesscol.com)

1.7.2 MARCO TEÓRICO

Para el diseño de un plan de reestructuración gerencial integral hay que tener en cuenta una serie de conocimientos que determinara los pasos a seguir en el desarrollo de la investigación.

El modelo que se utilizara en el diseño del plan de reestructuración es el modelo de planeación estratégica el cual se define como el proceso de investigación orientado a identificar las fortalezas y debilidades de la organización en la parte interna y las amenazas y oportunidades en la parte externa.

Asi mismo el modelo de planeación estratégica lo conforman una serie de etapas que a continuación se describen:

1.7.2.1 Diagnóstico Integral de la Empresa

Este diagnostico visualiza la situación actual en que se encuentra la empresa; dirigido y diseñado para el negocio en particular a un bajo costo con el objetivo de definir las necesidades de capacitación y asistencia técnica de su empresa.

Aprovechando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y buscar así la productividad, calidad y competitividad de la empresa. (www.ucpr.edu.co/trabajos/presentaciones/DesarrolloHumano)

1.7.2.2 Diagnostico Interno

En este diagnóstico el perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presentan el medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (Humberto Serna, Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 121)

Por lo cual es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades que posee la empresa en su ámbito interno; examinando 5 categorías siguientes:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva (o de mercado).
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano.

La forma de realizarlo es:

- a) Preparar la información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- b) Integrar grupos estratégicos.

- c) Identificar fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas.
- d) Agrupe por capacidades
- Capacidad directiva
 - Capacidad competitiva
 - Capacidad financiera
 - Capacidad técnica o tecnológica
 - Capacidad de talento humano
- e) Calificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media o baja.
- f) Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio
- g) Integrar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A, M, B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A-5), medio (M-3) o bajo (B-1).

Tabla 2: Perfil de capacidad interna (PCI)

<i>Calificación</i> <i>Capacidad</i>	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			fortalezas					
	Alta	Media	baja	Alta	Media	baja	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA									
COMPETITIVA									
FINANCIERA									
TECNOLOGICA									
TALENTO HUMANO									

Fuente: Humberto Serna. Gerencia Estratégica, pg. 105

Para elaborar el PCI es necesario preparar información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis. Luego identificar fortalezas y debilidades a través de tormenta de ideas, encuestas o entrevistas, y observación.

Agrupar por capacidades. Calificar y darle prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: Alta, Media o Baja. Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

1.7.2.3 Diagnostico Externo

Según Humberto Serna, “el medio es la fuente de oportunidades y amenazas, por esto, la gerencia encuentra en el medio que se mueve los nichos que particularmente se ajustan al servicio que el Hotel ofrece. Igualmente identifica los elementos que son nocivos y destructivos para la organización, siendo esta continua y permanente especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta”. (Gerencia Estratégica, Panamerica editorial Ltda, Bogotá DC - Colombia 2003, Pg. 124)

Elementos evaluados

Factor económico

- Inflación
- Devaluación
- PIB
- Leyes de modernización, del mercado de valores
- Procesos de integración
- Diversificación de las exportaciones
- Modelos de gobierno
- Expectativas de crecimiento real del PIB

Factor social

- Distribución del ingreso
- Salarios

Factor tecnológico

- Nivel de tecnología, flexibilidad de los procesos, automatización

- Facilidad de acceso a la tecnología, globalización

Factor competitivo

- Desregularización del sector financiero
- Alianzas estratégicas, formación de conglomerados
- Rotación del talento humano
- Nuevos competidores

Factor geográfico

- Ubicación, clima, vías de acceso

Tabla 3: Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
TECNOLÓGICOS									
ECONÓMICOS									
POLÍTICOS									
GEOGRÁFICOS									
SOCIALES									

Fuente: Humberto Serna. Gerencia Estratégica, pg. 127

El POAM permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual muestra la posición de la empresa frente al medio en que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

1.7.2.3.1 Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones

externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla 6-3 contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

1.7.2.4 Análisis DOFA

La matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.

Para elaborar el análisis DOFA es necesario enumerar los factores claves encontrados en las matrices POAM Y PCI, como se presenta a continuación:

Tabla 4: Hoja de trabajo DOFA

Oportunidades	Amenazas
Oportunidades claves	Amenazas claves
Fortalezas	Debilidades
Fortalezas claves	Debilidades claves

Fuente: Humberto Serna. Gerencia Estratégica, pg. 144

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, las tendencias políticas, sociales,

económicas y tecnológicas, y variables de competitividad. Al tener todos los factores claves en la hoja de trabajo, se procede a seleccionar los factores claves de éxito (FCE), que servirán de base para el análisis DOFA.

Con base en la selección de los factores clave de éxito se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Tabla 5: Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Humberto Serna. Gerencia Estratégica, pg. 147

El objetivo de esta matriz es la generación de estrategias factibles para la mejora continua.

1.8 MARCO EMPRESARIAL

Es importante tener un conocimiento amplio acerca del HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ EU para lograr desarrollar con eficiencia la investigación y dar solución al problema planteado.

1.8.1 Reseña histórica

Crear una alternativa de alojamiento tipo hotel Boutiques, con una atención personalizada para atender turismo receptivo y nacional, fue el comienzo del HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U.

El primero de septiembre de 1988 se concretó la idea y se constituyó la sociedad HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U, con dos socios, quienes tenían experiencia en el campo del ecoturismo, llamado en ese entonces Turismo al campo.

Comenzó labores con cinco habitaciones y capacidad de alojamiento para 12 personas. El 90 por ciento de la operación hotelera se centró en captar turismo receptivo.

Como consecuencia de los problemas de orden público, años 90, se disminuyó el ingreso de extranjeros al país, y la política de alojamiento se orientó hacia otro nicho de mercado: los pasajeros nacionales de corta estadía (una noche, es decir, de tránsito) .

Se continuó siendo casa hotel y se tomó la determinación de cambiar de sede para un sitio que permitiera cumplir con las expectativas del nuevo cliente: cerca al aeropuerto y Terminal de transportes.

Corría 1992 y el Hotel se trasladó a Quinta Paredes, a una casa con capacidad para 20 huéspedes y siete habitaciones. Se continuó haciendo énfasis en una atención personalizada en un ambiente de detalles para el huésped.

En 1988 aparece un nuevo nicho de mercado, al iniciarse la construcción de la embajada Americana. En ese entonces se constituyó en la alternativa de alojamiento más atractiva para los ingenieros y obreros vinculados a la construcción de la sede diplomática. Luego se amplió la población objetivo hacia los viajeros que se trasladaban a la capital a tramitar su visa americana, ante la decisión del

Gobierno de Estados Unidos de cancelar los consulados en la principales ciudades del país.

Se reorientan las políticas de la empresa y se establecen planes integrales de atención al cliente que cubrieron los principales aspectos que evalúa un viajero al momento de buscar su alternativa de alojamiento: traslados aeropuerto-hotel-aeropuerto o Terminal de transporte (llegada y salida), desayuno e impuestos. Nace así el plan Visa Americana. Producto estrella que marco la pauta para el renacer del sector hotelero en esta zona de la ciudad. HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U, fue la pionera de la industria del hospedaje alrededor de la Embajada Americana.

Ante la demanda de alojamiento se tomó la determinación de ampliar la capacidad instalada y es cuando se traslada a un edificio, ubicado frente a la Embajada Americana por la entrada al público. Crece la empresa: 18 habitaciones y una capacidad de alojamiento para 40 personas, en acomodación sencilla, doble y triple. Una oferta hotelera con excelentes ventajas comparativas para el viajero.

Hoy continúa atendiendo el nicho de pasajero –visa americana- e inició la apertura hacia el mercado corporativo, teniendo en cuenta la ubicación estratégico, en el nuevo centro internacional de los negocios (Corferias) y los principales parques industriales de la ciudad, al igual que zonas comerciales, gubernamentales y de recreación.

El target group se amplió: pasajeros visa americana, cliente corporativo, huésped de transito, cliente de negocios y en menor escala de turismo.

Ante esta apertura del mercado se crearon productos para atender las expectativas de cada nicho. Hoy el abanico de tarifas y planes es amplio. El compromiso: brindar una grata y amable estadía, en un ambiente de detalles para el cliente, estándares de calidad en la atención, a través de un grupo humano capacitado, con gran sentido de la hospitalidad. Todo encaminado a satisfacer al cliente y lograr un reconocimiento en la industria hotelera como un hotel tres estrellas.

1.8.2 Políticas

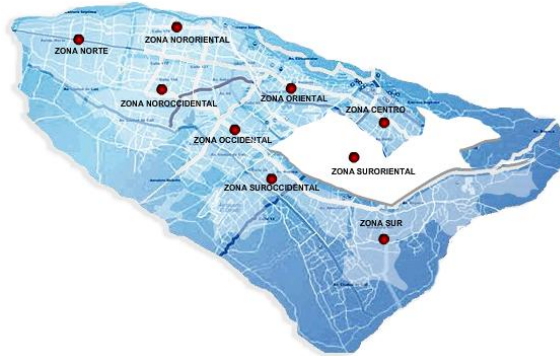
- En el HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U el compromiso es brindar a los clientes una segura y grata estadía, liderada por un grupo humano calificado, en un ambiente limpio y agradable, con una calidad transparente dada a la mejora continua, que permita al huésped vivir una memorable experiencia , digna de repetirse.
- Los propósitos con los que se cuenta para la satisfacción de las expectativas son:
 - * Amabilidad y cortesía
 - * Instalaciones confortables y tecnología
 - * Oportunidad y cumplimiento
 - * Fiabilidad y Calidad
 - * Mejora continua en todos los procesos

1.8.2.1 Objetivos de calidad

1. Crear estándares de calidad de limpieza para todas las áreas del hotel.
2. Elaborar el protocolo hotelero, de acuerdo con la norma, para cumplir con la expectativa del cliente de encontrar un servicio amable con gran sentido de la hospitalidad.
3. Organizar todos los sistemas de seguridad que establezcan las normas para brindar la tranquilidad deseada por el cliente.
4. Elaborar, implantar y supervisar los procesos, procedimientos, registros y normas de productividad que garanticen rapidez en el servicio.
5. Innovar y supervisar la excelencia en la presentación del hotel para ofrecer una grata experiencia.
6. Asegurar la mejora continua en el servicio y el mantenimiento de las instalaciones, para dar permanencia a la política de calidad, de acuerdo con la norma NTS 006 (Norma Técnica del Sector Hotelero).

1.8.1 Macro-localización mapa de Bogotá

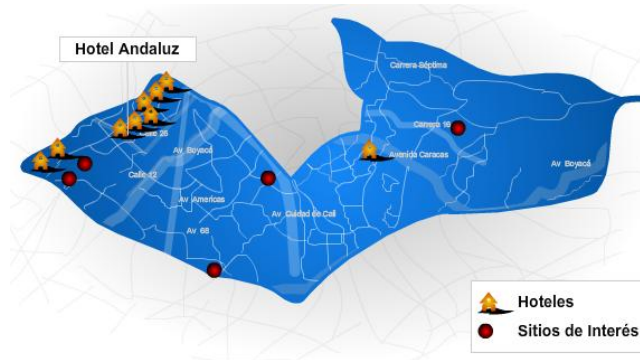
Ilustración 1: Mapa de ubicación Bogotá



Fuente: Cotelco (Asociación Hotelera de Colombia)

1.8.2 Micro-localización mapa de Quinta paredes

Ilustración 2: Mapa de ubicación zona suroriental de Bogotá



Fuente: Cotelco (Asociación Hotelera de Colombia)

1.8.1 Ubicación de la empresa.

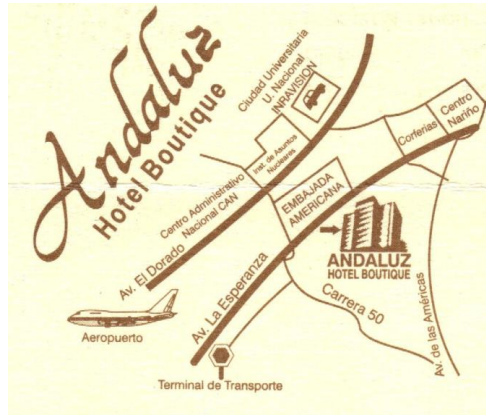
Al norte: Calle 26

Al sur: Av. Américas

Al occidente: Av. carrera 68

Dirección completa: Calle 24 N° 47A-23

Ilustración 3: Ubicación de la empresa



Fuente: Hotel Boutique Andaluz EU

1.9 MARCO LEGAL

Este muestra las resoluciones y decretos que contemplan la normatividad que regula el mercado hotelero en Colombia; orientándolo a desarrollar eficazmente el trabajo de la hotelería. Indica además todos los elementos que se necesitan dentro de un hotel, por este motivo se hace pertinente presentar la resolución 0657 de 2005 tomada de la página Web de la Alcaldía de Bogotá (www.alcaldiabogota.gov.co) y la ley NTSH (Norma Técnica Sectorial Colombiana) tomada de la página Web del Ministerio de Comercio (www.mincomercio.gov.co). **(Ver Anexos A y B)**

Dentro de este contexto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos para constituirse como empresa:

1.9.1 Requisito de Cámara y comercio

El Registro Mercantil le permite a todos los empresarios que ejerzan cualquier actividad comercial acreditar públicamente su calidad de comerciante. Además, les facilita el acceso a información para conocer posibles clientes. (Cámara de Comercio de Bogotá). **(Ver Anexo C - Certificado de existencia y representación legal del Hotel Boutique Andaluz E.U)**

1.9.1 Inscripción en el Rut

Es el proceso por el cual las personas naturales, jurídicas y demás sujetos de obligaciones administradas por la DIAN, se incorporan en el Registro Único Tributario, con el cumplimiento de las condiciones y requisitos establecidos en el Decreto 2788 - 31 agosto 2004 (www.dian.gov.co). **(Anexo D - Inscripción en el Rut)**

1.9.2 Registro nacional de turismo

"los prestadores de servicios turísticos definidos en la Ley 1101 de 2006 están obligados a registrarse antes de iniciar sus operaciones en Colombia. Este Registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente" (www.mincomercio.gov.co). **(Ver Anexo E – Registro nacional de turismo)**

1.9.3 Servicio de la póliza de seguro

El servicio de la póliza del Hotel Boutique Andaluz E.U ofrece cobertura para proteger con eficacia el establecimiento, a través de un seguro multirriesgo especial con diferentes niveles de cobertura. **(Ver Anexo F – Seguro Hotelero para huéspedes)**

Esta póliza cuenta con una amplia gama de posibilidades para las necesidades del hotel, a continuación se describen algunas de las coberturas que presenta este seguro:

- Garantías Básicas (Incendio, explosión y caída de un rayo).
- Desescombros y Demolición.
- Reposición de Archivos.
- Honorarios de Profesionales Externos (Arquitectos, Ingenieros, Aparejadores, etc.).
- Obtención de permisos y licencias.
- Cimentaciones.
- Reposición de Maquinaria.
- Desalojo Forzoso e inhabitalidad.
- Gastos de Vigilante Jurado.

- Reconstrucción de Jardines.
- Restauración Estética.

Así mismo se describe un seguro hotelero que Cotelco ofrece para huéspedes durante su permanencia en el establecimiento. **(Ver anexo G - Formulario para la solicitud de seguro hotelero para huésped)**

1.10 DISEÑO METODOLÓGICO

1.10.1 TIPO DE INVESTIGACION: *Descriptivo*

Para Carlos Méndez “Los estudios de tipo descriptivo tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación; por lo cual es posible:

- Establecer las características demográficas de unidades investigadas.
- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
- Establecer comportamientos concretos.
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Según Méndez la investigación es descriptiva porque acude a técnicas específicas y practicas en la recolección de información como:

- Observación.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Informes.
- Documentos elaborados por otros investigadores.

La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información obtenida que es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Un estudio descriptivo puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida.”

De acuerdo con la propuesta que se está realizando, se determina que la investigación es de tipo descriptivo porque se delimita los hechos que Carlos Méndez, Metodología de la Investigación, p.125-127 están ocasionando el problema que se presenta en la organización que es en este caso, el objeto de estudio, como son reconocer las falencias que se presentan en el área de servicio; determinar la estructura organizacional de la empresa, reconocer cuales funciones de los miembros de la organización no están siendo asignadas correctamente, definir sistemas de evaluación y control, de igual forma reconocer cuales son los hechos que ocasionan que los miembros de la organización no se sientan comprometidos con esta, ya que este es el factor que permite ver que las funciones no se están ejecutando adecuadamente.

1.10.2 Población y muestra

Para la selección de la población y la muestra se debe tener claros los conceptos que servirán de base para el desarrollo del anteproyecto.

“La población es el conjunto de todos los elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o unidad de análisis”. (Cesar Augusto Bernal, Metodología de la Investigación para Administración y economía, Prentice Hall, Bogotá DC 2000, p.171)

La muestra es la parte de la población que se selecciona, y de la cual se obtiene la información para el desarrollo del estudio así mismo se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

De acuerdo con los conceptos anteriores, el universo de nuestra investigación es de 100 clientes, El sistema de muestreo utilizado; será aleatorio simple, porque dispone de un marco muestral completo.

Para tal fin, la siguiente fórmula se determina la selección de la muestra para la investigación.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

P= probabilidad de que el elemento de la población no sea escogido en la muestra

Q= probabilidad de que el elemento de la población no sea escogido dentro de la muestra

E= error que se prevé cometer

Aplicando la fórmula, teniendo en cuenta que el nivel de confianza es del 95% con un error del 10% en la estimación, se obtiene:

$$n^{\infty} = \frac{(1.96)^2 * (0.5)^2}{(0.10)^2} = 96.04$$

Como la población es finita y grande, se procede a aplicar la fórmula por finitud:

$$n_f = \frac{n^{\infty}}{1 + \frac{n^{\infty}}{N}}$$

Donde:

n_f = muestra final

n₋ = muestra anterior

N= población

Aplicando la fórmula, se tiene:

$$nf = \frac{96.04}{1 + \frac{96.04}{100}} = 48 \text{ clientes.}$$

El total de clientes para la muestra es de 48 personas, los cuales se escogerán de forma aleatoria, es decir que cada cliente tendrá la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

1.11 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según Carlos Méndez (Metodología de la investigación, Macgraw-Hill, 1998, pg. 94) el método de investigación se define como “el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, la adquisición del conocimiento; así el método permite organizar el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad.”

Así mismo en el desarrollo de la investigación, se seguirá un procedimiento lógico para adquirir conocimiento de la situación actual que enfrenta el Hotel Boutique Andaluz E.U. y de una forma adecuada implementar el plan de reestructuración.

1.11.1 Fuentes primarias

Según Cesar Bernal (Metodología de la Investigación para Administración y economía, Prentice Hall, Bogotá DC 2000, p.171) “las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina, de primera mano o desde el lugar de los hechos”. En este caso las fuentes son el historial de los huéspedes del HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U, los acontecimientos y el ambiente natural.

También esta información es obtenida realizando entrevistas directamente a las personas que tienen relación directa con la situación del estudio en la investigación.

1.11.1.1 Entrevista

Es una de las técnicas orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. Esta puede comportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma se puede profundizar la información de interés para el estudio. (Cesar Augusto Bernal, Metodología de la Investigación para Administración y economía, Prentice Hall, Bogotá DC 2000, p.172). **(Ver Anexo H - formato de entrevista)**

1.11.1.2 Encuesta

Es una de las técnicas de recolección de información que se fundamenta en un cuestionario conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Cesar Augusto Bernal, Metodología de la Investigación para Administración y economía, Prentice Hall, Bogotá DC 2000, p.172) **(Ver Anexo I – Formato de encuestas)**

1.11.2 Fuentes secundarias

Según Cesar Bernal “las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos, sino que los referencian”. Dentro de la investigación las principales fuentes secundarias son los libros, documentos escritos, documentales y medios de información. (Cesar Augusto Bernal, Metodología de la Investigación para Administración y economía, Prentice Hall, Bogotá DC 2000, p.173)

Para la elaboración general y dar validez a la investigación fueron consultadas diversas fuentes secundarias como: las bibliotecas, diferentes universidades y navegadores especializados.

Tabla 6: Fuentes secundarias.

Bibliotecas	<ul style="list-style-type: none">• Sede candelaria• Sede Chapinero• Luis Ángel Arango• CEDEF
Universidades	<ul style="list-style-type: none">• Universidad de la Salle (Facultad de Administración de Empresas)• Universidad los Libertadores (Facultad de Administración de Hotelería y Turismo)• Universidad Externado de Colombia (Facultad de Administración de Empresas Hotelería y Turismo)

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

2 DIAGNÓSTICO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las siguientes entrevistas fueron realizadas al personal del Hotel Boutique Andaluz E.U. con el fin de establecer el nivel de satisfacción con el hotel, el servicio ofrecido al huésped y conocimiento de la organización.

ENTREVISTA – PERSONAL ADMINISTRATIVO HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ EU

FECHA: Junio 15 de 2009

EMPRESA: HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ EU

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Alicia Contreras

CARGO: Administradora

ENTREVISTADORES: Grupo de Trabajo

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el hotel?

- 1 años aproximadamente.

Análisis

El empleado tiene una estabilidad laboral y su contrato es a término indefinido.

2. ¿Qué cambios ha notado durante el tiempo que lleva en el hotel?

- Los cambios mas fuertes han sido en Alimentos y bebidas (modificación de la carta), cambios en la recepción (en cuanto a su ubicación) y continua capacitación por parte de COTELCO.

Análisis

Se muestra que la vinculación a Cotelco ha creado organización en todas las áreas promoviendo una competitividad y calidad en el servicio prestado.

3. ¿Qué métodos han implementado para el mejoramiento del servicio hotelero?

- Hemos tomado cursos con **COTELCO** y estamos en proceso de categorización, sensibilizar a los empleados, implementación del proceso físico, manuales, normatividad desde hace 1 mes.

Análisis

Se muestra que la categorización del servicio hotelero ha incrementado de manera obligatoria la calidad en todo lo que se refiere a hoteles realizando una integración vertical hacia atrás.

4. ¿Motivan frecuentemente a los empleados de su hotel?

- Realmente no. No se han implementado métodos de incentivos y motivación, el hotel promueve la utilización de la caja de compensación Compensar.

Análisis

El hotel carece de procedimiento de incentivos propios y utiliza los incentivos obligatorios que da el Estado a través de las cajas de compensación.

5. ¿Qué valor agregado brindan a los huéspedes del hotel?

- Principalmente servicio de transporte Aeropuerto-hotel, hotel – Aeropuerto, Terminal-hotel, hotel – Terminal, y desayuno de cortesía.

Análisis

El hotel busca crear beneficios para sus huéspedes sin incrementar sus gastos de hospedaje en la ciudad de Bogotá.

ANALISIS ENTREVISTA PERSONAL ADMINISTRATIVO

En la entrevista con la administradora del Hotel Boutique Andaluz E.U. encontramos como el proceso de mejoramiento continuo y categorización del hotel es fundamental para permanecer en el mercado competitivo del sector hotelero. Así mismo la capacitación que se les brinda a los empleados por medio de Cotelco sensibiliza al desarrollo personal e institucional.

**ENTREVISTA – PERSONAL OPERARIO
HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ EU**

FECHA: Junio 15 de 2009

EMPRESA: HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ EU

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Olga Cruz

CARGO: Camarera

ENTREVISTADORES: Grupo de Trabajo

1. ¿Cómo es el trato del empleador hacia usted?

- Es bueno.

Análisis

Se muestra un respeto hacia el talento humano existente en la organización.

2. ¿Conoce todas las labores o cargas del hotel?

- Solo las labores correspondientes a mi cargo.

Análisis

Se observa que se requiere suministrar más información muy general sobre la organización a todos sus empleados.

3. ¿Hay rotación de puestos?

- Si, solo las camareras rotamos en lavandería y pasillos del hotel.

Análisis

Se muestra que dentro de las organizaciones hoteleras los puestos de trabajo son especializados y variados creando barreras de tipo profesional en donde el empleado necesita un conocimiento especializado y general del sector.

4. ¿Reciben ustedes incentivos por parte de sus empleadores?

- No, solo nuestro sueldo y la caja de compensación.

Análisis

Se percibe que la organización no tiene políticas de incentivos para los empleados.

5. ¿Los capacitan en cuanto al tema de Servicio al Cliente?

- La señora Alicia (Administradora) nos capacita en las funciones básicas de nuestro trabajo y como atender a los huéspedes.

Análisis

Dentro de la organización faltan procesos claros de capacitación y solo se deja la información verbal más no queda ninguna constancia escrita, lo cual impide cualquier retroalimentación en pos de la mejora del servicio.

6. ¿Sería usted un huésped del hotel?

- Si

Análisis

Se muestra que la comodidad y el servicio del hotel es atractivo para el cliente interno de la organización.

7. En cuanto a las habitaciones ¿Cuáles son las quejas de los huéspedes?

- Que el hotel por qué no tiene ascensor.

Análisis

Se denota que la organización debe pensar a futuro en un mejoramiento de la planta física buscando recursos externos para crear una más alta satisfacción en el cliente.

ANÁLISIS ENTREVISTA PERSONAL OPERARIO

Esta entrevista nos dio a conocer los diferentes conocimientos laborales que tiene cada empleado en las áreas del hotel. Donde se evidencia la falta de rotación del personal, la falta de incentivos y la carencia de capacitación en otras funciones fuera de su cargo.

ENTREVISTA – PERSONAL RESTAURANTE HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ EU

FECHA: Junio 15 de 2009

EMPRESA: HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ EU

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Esmeralda Lozano

CARGO: Auxiliar en Restaurante

ENTREVISTADORES: Grupo de Trabajo

1. ¿Cómo llego a trabajar en este hotel?

- Recomendada por una amiga.

Análisis

Se evidencia una alta confianza en su talento humano dando pauta a un análisis de sus integrantes y su experiencia laboral.

2. ¿Cómo es el trato del empleador hacia usted?

- Muy bueno.

Análisis

Presenta una alta cordialidad dentro de la organización.

3. ¿Conoce todas las labores o cargas del hotel?

- Si

Análisis

Dentro de la organización se ve que ella tiene un conocimiento general de todos los empleados.

4. ¿Reciben ustedes incentivos por parte de sus empleadores?

- No, solo recibimos lo del sueldo, el único incentivo directo son las propinas de los huéspedes.

Análisis

Existen políticas muy cerradas en cuanto a los incentivos económicos.

5. ¿Qué tal le parece su lugar de trabajo?

- La verdad, es muy pequeño y a veces se nos dificulta los movimientos.

Análisis

Hay limitaciones de carácter físico por parte de las instalaciones existentes.

6. ¿Qué piensa de la comida y bebida que ofrece el hotel?

- Que hay gran variedad de platos y bebidas. Pero en este momento no contamos con un menú pues esta en el proceso de cambio y modificaciones.

Análisis

El área de restaurante tiene ser mejorada en cuanto a sus procedimientos de atención al cliente y variedad de menús.

7. ¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?

- Claro, es muy agradable trabajar en este hotel y haciendo lo que mas me gusta (Cocinar).

Análisis

Se vislumbra una alta capacidad de trabajo especializado el cual puede enriquecer mucho más la organización siempre y cuando se incentive la mejora constante de cada uno de los integrantes de la organización.

ANÁLISIS ENTREVISTA PERSONAL RESTAURANTE

El área de restaurante puede ser un alto valor agregado al servicio hotelero prestado, elevando el estatus del hotel y mejorando el nombre de este.

CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS

- Los empleados se encuentran muy satisfechos con sus labores realizadas y no tiene quejas frente al trato de sus empleadores hacia ellos; los empleados carecen de bonificaciones e incentivos y la única área que cuentan con propinas es el área del bar y botones.
- En general el personal del hotel se ha capacitado por lo menos en uno de los cursos dictados por COTELCO o el SENA.
- El servicio al cliente es bueno, el único inconveniente es el adecuar los espacios del hotel ya que la función original era para vivienda.

2.2 TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Las encuestas realizadas fueron dirigidas a los clientes empresariales permanentes del Hotel Boutique Andaluz E.U como objetivo principal en la comercialización del servicio.

Las encuestas nos arrojaron la información que nos suministra la realidad de la situación actual del hotel, tanto en lo interno como en lo externo; así mismo, las encuestas nos facilitaron y nos evidenciaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene el hotel.

Las siguientes preguntas fueron calificadas según su valoración en cada concepto.

Pregunta N°1 RECEPCIÓN

Gráfica 1: Atención al huésped por parte de recepción



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

Dentro de la atención al huésped por parte de la recepción se observó una calificación de 65% en el rango de 5 (totalmente satisfecho) y un 35% en el rango de 4 (satisfecho) lo cual indica que la atención al personal no se cumple en un 100%.

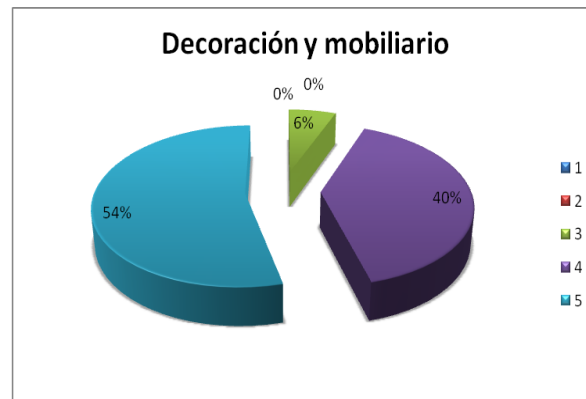
Gráfica 2: Tiempo de atención en recepción



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

En los tiempos de atención de la recepción a huéspedes; un 10% de las personas encuestadas califican en un rango de 3 (poco satisfecho), un 28% 4 (satisfecho) y 62% 5 (totalmente satisfecho).

Gráfica 3: Decoración y mobiliario de la recepción

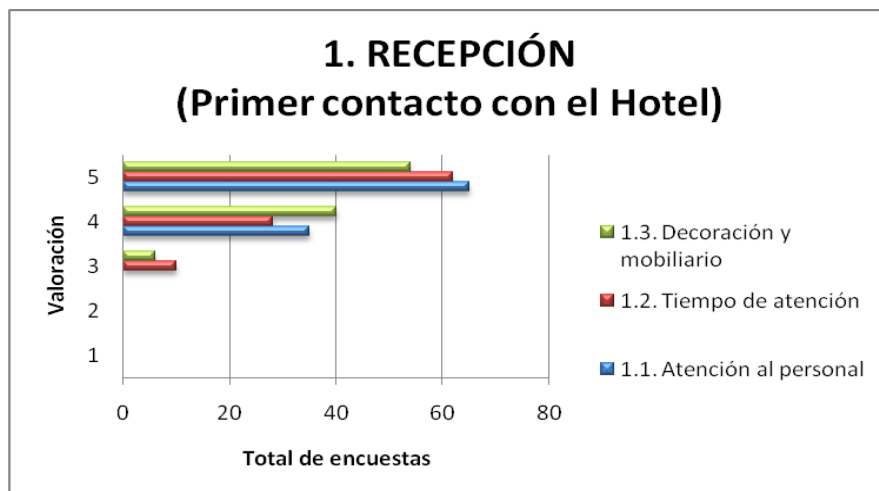


Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

La decoración y mobiliario de la recepción muestra que un 54% de las personas encuestadas están (totalmente satisfechos), 40% (satisfechos) y un 6% (poco satisfechos).

RESULTADO PREGUNTA N°1

Gráfica 4: Valoración del servicio de recepción



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

ANÁLISIS DE LA RECEPCIÓN

Dentro del análisis de resultados de la pregunta n°1 se puede ver una alta calificación y aceptación de las instalaciones de bienvenida a los huéspedes del

hotel. Mostrado los rangos de valoración 5 (totalmente satisfecho) con un 60% y 4 (satisfecho) representado por un 32%.

Por otra parte, en el rango de valoración 3 (poco satisfecho) con un 8%; indicando que se deben hacer mejoras, para así obtener una aceptación del 100% por parte de los huéspedes del hotel.

Pregunta N°2 PERSONAL

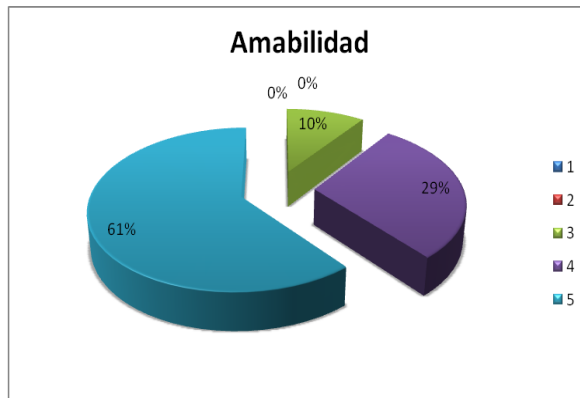
Gráfica 5: Profesionalidad del personal



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

La profesionalidad del personal del hotel presenta un rango de valoración 5 (totalmente satisfecho) un 85%, en un 10% el rango 4 (satisfecho) y en un 5% el rango 3 (poco satisfecho).

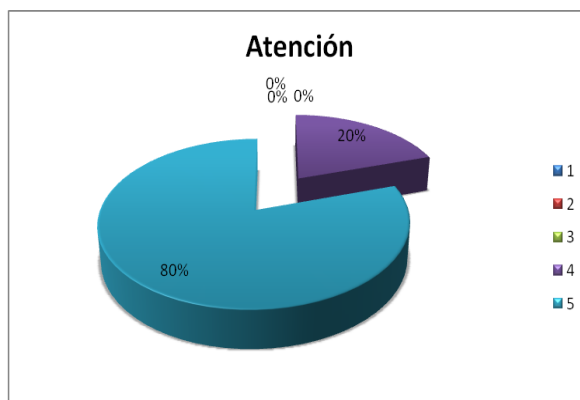
Gráfica 6: Amabilidad del personal



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

La amabilidad de los empleados tiene una valoración 5 (total satisfacción) en un 61%, 29% en el rango 4 (satisfecho) y un 10% en el rango de (poco satisfecho).

Gráfica 7: Atención del personal

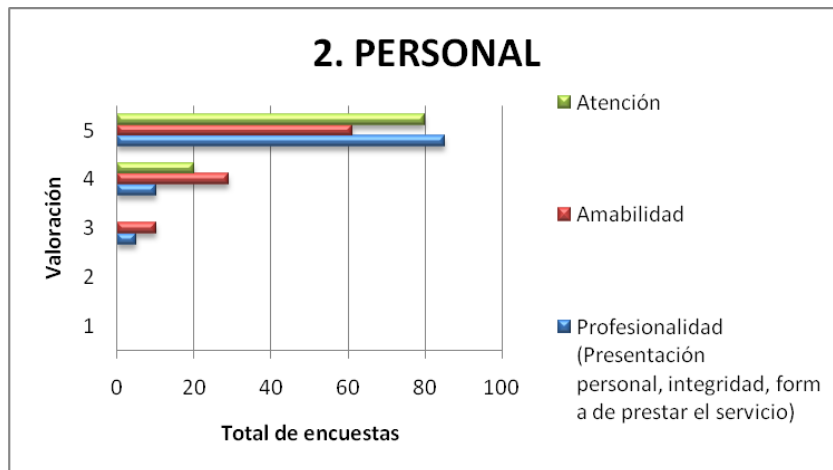


Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

En la atención del personal del hotel hacia los huéspedes se obtuvo 80% en un rango de valoración 5 (totalmente satisfecho) y el 20% restante en un rango de valoración 4 (satisfecho).

RESUMEN PREGUNTA N°2

Gráfica 8: Valoración del personal del Hotel



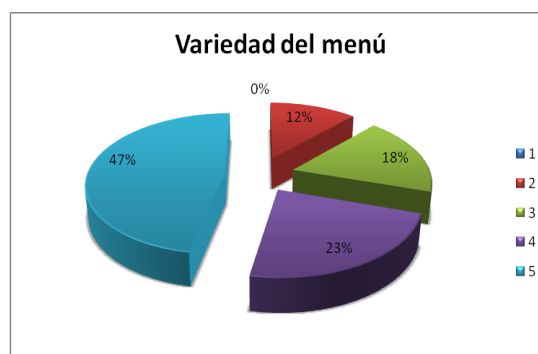
Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

ANÁLISIS DEL PERSONAL

El personal encargado de atender a los huéspedes del hotel, ha sido calificado en tres ítems específicos de gran importancia para su desempeño. Un 75% dentro del rango de 5 (totalmente satisfecho), 20% en el rango de 4 (satisfecho) y el 5% restante en el rango de 3 (poco satisfecho) para un total de 100%. Así mismo se encontraron falencias en la parte de profesionalidad y amabilidad del personal que se tendrá en cuenta en capacitaciones para su mejoramiento.

Pregunta N°3 ALIMENTOS

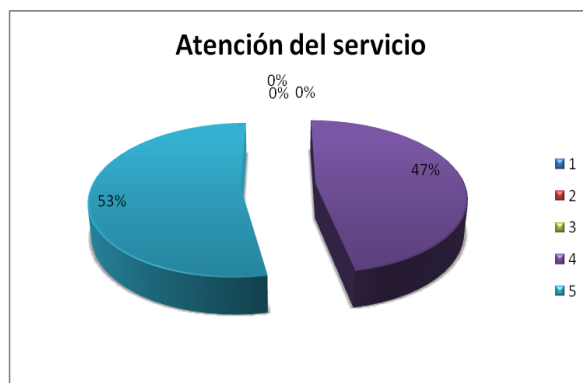
Gráfica 9: Variedad del menú



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

Dentro de la variedad de alimentos ofrecidos en el hotel se encontró que un 12% de las personas encuestadas dan su valoración en un rango 2 (insatisfecho), 18% en rango de 3 (poco satisfecho), 23% en rango de 4 (satisfecho) y un 47% en el rango mas alto 5 (totalmente satisfecho).

Gráfica 10: Atención del servicio en alimentación



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

En la atención del servicio de alimentos se encontró que un 53% de las personas encuestadas se encuentran (totalmente satisfechas) y un 47% (satisfechas).

Gráfica 11: Presentación de los platos

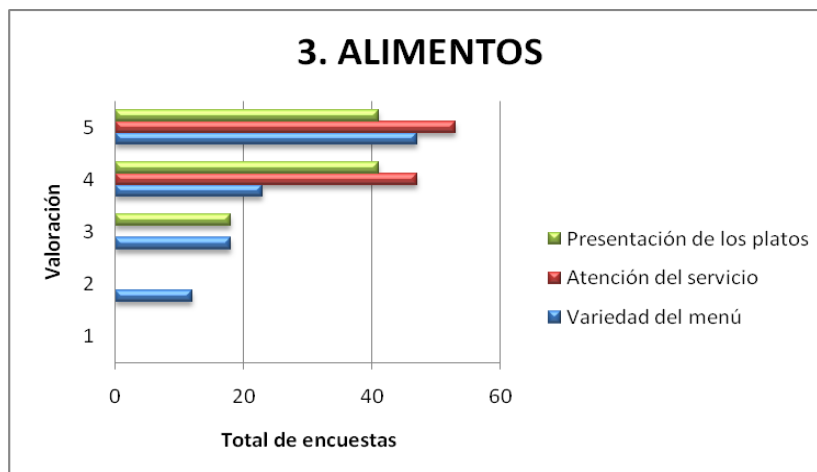


Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

En la calidad de los productos se analizó que su valoración esta en el rango de 5 (totalmente satisfecho) con un 41%, 4 (satisfecho) con un 41% y 3 (poco satisfecho) con un 18%.

RESUMEN PREGUNTA N°3

Gráfica 12: Valoración de los alimentos ofrecidos en el Hotel

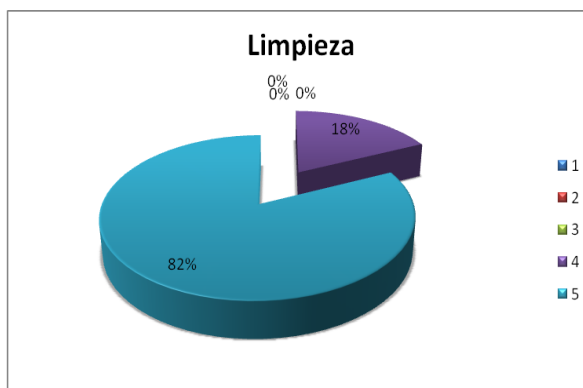


Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

ANÁLISIS DE ALIMENTOS

En la valoración de los alimentos ofrecidos por el restaurante del hotel se encontró poca variedad en el menú, lo cual es tenido en cuenta para el mejoramiento de la carta del restaurante. Dentro de la calidad total no se obtuvo el 100% en el rango de 5 (totalmente satisfecho). Y en cuanto a la atención del servicio la valoración por parte de las personas encuestadas es favorable para el restaurante del hotel.

Gráfica 13: Limpieza en habitaciones



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

La limpieza de las habitaciones representa un 82% en el rango de 5 (totalmente satisfecho) y un 18% en el rango de 4 (satisfecho).

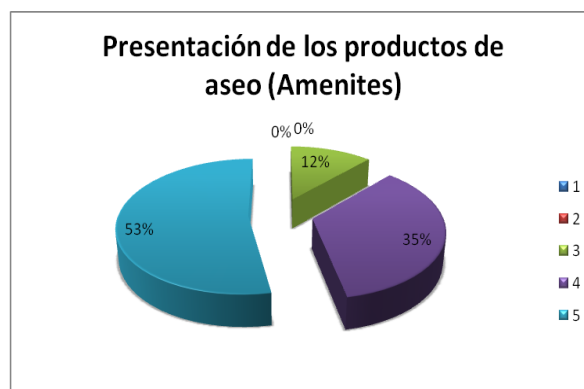
Gráfica 14: Decoración y mobiliario en habitaciones



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

Dentro de la decoración de las habitaciones el rango de valoración 5 (totalmente satisfecho) se encuentra en un 65%, 4 (satisfecho) 17%, 3 (poco satisfecho) 12% y 2 (insatisfecho) con un 6% para un total de 100% de personas encuestadas.

Gráfica 15: Presentación de los productos de aseo en habitaciones

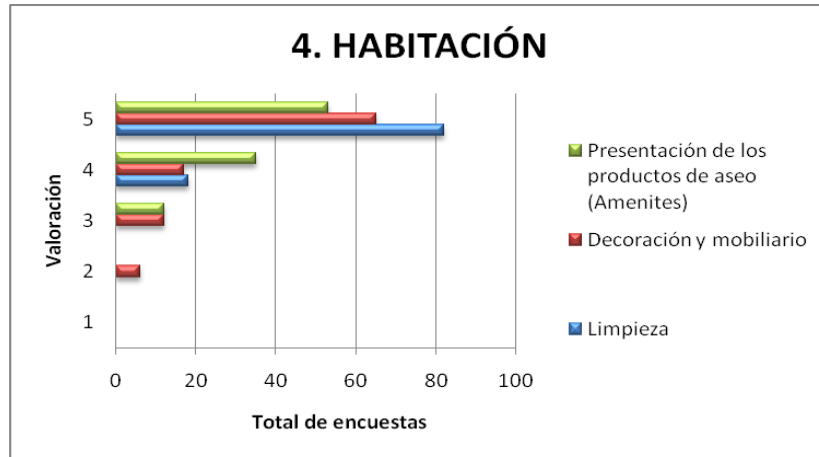


Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

La presentación de los productos de aseo en las habitaciones fueron valoradas con un 53% en el rango de 5 (totalmente satisfecho), un 35% 4 (satisfecho) y el 12% restante en el rango de 3 (poco satisfecho)

RESUMEN PREGUNTA N°4

Gráfica 16: Valoración de las habitaciones



Fuente: Encuestas realizadas por el grupo de trabajo

ANÁLISIS DE HABITACIONES

Dentro de las habitaciones su rango de valoración es 5 (totalmente satisfecho) con un 67%, en el rango de 4 (satisfecho) con un 23% y 3 (poco satisfecho) con un 10%. Teniendo en cuenta que no se obtiene un 100% de satisfacción se deben realizar estrategias de mejoramiento para alcanzar este objetivo.

CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS:

- 40% de los huéspedes califican en el rango de 3 (poco satisfecho) y un 60% en el rango de 5 (totalmente satisfecho) la recepción, lo que indica que se deben hacer mejoras.
- 25% de los huéspedes califican en el rango de 3 (poco satisfecho) la atención del personal, por lo cual será tenido en cuenta en capacitaciones.
- 59% de los huéspedes califican en el rango de 3 (poco satisfecho) la variedad del menú, lo cual será tenido en cuenta en el mejoramiento de la carta del restaurante.

- 33% de los huéspedes califican en el rango de 3 (poco satisfecho) y un 67% (totalmente satisfecho) las habitaciones, indicando que se deben realizar estrategias de mejoramiento.

2.3 DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI) PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

La elaboración del PCI (Perfil de capacidad interna) se realizó con la observación directa; permitiendo evaluar cada perfil de acuerdo a su debilidad o fortaleza que presenta en el hotel impacto en la de escala Alto-Medio-Bajo.

En el Perfil de capacidad directiva encontramos que el hotel tiene como fortalezas la imagen corporativa y el nivel de responsabilidad social que ejerce, ubicadas en categoría medio y debilidades de categoría alta como lo es la falta de planes estratégicos, la falta de comunicación y control gerencial, y la falta de habilidad para atraer y retener gente creativa. Lo anterior es debido a la inexistencia de una estructura y un direccionamiento estratégico adecuado. (Ver a continuación cuadro No.1)

Cuadro 1: Perfil de capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1.Imagen corporativa Responsabilidad Social			X					X	
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico				x			X		
3. Evaluación y pronóstico del medio			X					X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional.					x		X		
6.Comunicación y control gerencial				X			X		
7.Orientación empresarial			X					X	
8.Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				X				X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X		

10.Habilidad para manejar la inflación					X		X		
11.Agresividad para enfrentar a la competencia				X			X		
12.Sistemas de control					X		X		
13.Sistemas de toma de decisiones						X	X		
14.Sistemas de coordinación				X			X		
15.Evaluación de gestión					X			X	

Fuente: Humberto Serna (Gerencia estratégica 2003)

En el perfil de capacidad competitiva visualizamos que el hotel Boutique Andaluz E.U, posee como fortaleza el manejo de bajos costos obteniendo mayor concentración de huéspedes. Sin embargo sus debilidades reflejan que no hay inversión en I&D para el desarrollo de nuevos servicios y portafolio de productos y/o servicios ofrecidos. (Ver a continuación cuadro No.2)

Cuadro 2: Perfil competitivo

<u>CAPACIDAD COMPETITIVA</u>	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Fuerza de los productos, calidad y exclusividad.			X				X		
2.Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3.Participación del mercado						X		X	
4.Bajos costos de distribución y ventas			X					X	
5.Uso de la curva de experiencia				X				X	
6.Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición				X				X	
7. Inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos o servicios.					X		X		
8.Grandes barreras en entrada de productos en la compañía				X			X		
9.Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			X					X	
10.Fortaleza del (los) proveedor (es) y			X				X		

disponibilidad de insumos									
11. Concentración de consumidores		X					X		
12. Administración de clientes			X				X		
13. Acceso a organismos privados o públicos			X					X	
14. Portafolio de productos y/o servicio ofrecido					X		X		
15. Programas posventa						X	X		

Fuente: Humberto Serna (Gerencia estratégica 2003)

En el perfil de capacidad financiera muestra como fortaleza la habilidad de competir con precios frente a otros hoteles que se desempeñan en el mismo sector donde labora el hotel Boutique Andalúz E.U., pues existe elasticidad de la demanda con respecto a los precios. Pero su mayor debilidad está en el acceso a capital cuando se requiere por la falta de capacidad de endeudamiento. (Ver a continuación cuadro No.3)

Cuadro 3: Perfil de capacidad financiera

<u>CAPACIDAD FINANCIERA</u>	<u>FORTALEZA</u>			<u>DEBILIDAD</u>			<u>IMPACTO</u>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Acceso a capital cuando lo requiere.				X			X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	X						X		
3. Rentabilidad, retorno de la inversión.				X			X		
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.				X			X		
5. Comunicación y control gerencial.						X		X	
6. Habilidad para competir con precios.			X					X	
7. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.				X			X		
8. Estabilidad de costos.				X			X		
9. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.				X			X		
10. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.	X						X		

Fuente: Humberto Serna (Gerencia estratégica 2003)

En el perfil de capacidad técnica existe un nivel de coordinación e integración con otras áreas, generando que la capacidad de innovar sea baja y considerada en este análisis como una debilidad de categoría alta; motivo de preocupación pues esto impide que exista habilidad técnica y de servicio. (Ver a continuación cuadro No.4)

Cuadro 4: Perfil de capacidad tecnológica

<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</u>	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Habilidad Técnica y de servicio.					X		X		
2. Capacidad de Innovación					X		X		
3. Nivel de tecnología utilizada en el servicio.						X	X		
4. Fuerza de procesos					X		X		
5. Efectividad de la atención del servicio.			X					X	
6. Valor agregado del servicio			X				X		
7. Intensidad de mano de obra en el servicio.		X					X		
8. Economía de escala.			X					X	
9. Nivel tecnológico						X		X	
10. Aplicación de tecnología.						X		X	
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas.						X	X		

Fuente: Humberto Serna (Gerencia estratégica 2003)

Por último en el perfil de capacidad del talento humano encontramos que existen debilidades de categoría alta debido a que el hotel no brinda estabilidad a sus empleados, no existe motivación por el cual el absentismo y la rotación del personal es alto. (Ver a continuación cuadro No.5)

Cuadro 5: Perfil de capacidad del talento humano

<u>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</u>	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Nivel académico del talento humano				X			X		
2. Experiencia técnica		X					X		
3. Estabilidad				X			X		
4. Rotación				X			X		
5. Absentismo					X			X	

6.Pertenencia				X			X		
7.Motivación						X	X		
8.Nivel de remuneración		X					X		
9.Accidentabilidad						X			X
10.Retiros						X	X		
11.Índices de desempeño					X		X		

Fuente: Humberto Serna (Gerencia estratégica 2003)

2.4 DIAGNÓSTICO LEGAL

El cuadro No.6 muestra la documentación legal requerida para el funcionamiento del Hotel Boutique Andaluz E.U., citados 10 requisitos, de los cuales la empresa cuenta con 9 y carece de únicamente 1 requisito. Denotando que no cumple con la revisoría fiscal debido a que no es obligatoria según lo señalado en el código comercial, Art. 13 de la ley 43 de 1990. (Ver página web www.gerencie.com)

Cuadro 6: Diagnóstico legal

REQUISITO LEGAL		si	no
1	Estatutos de constitución	X	
2	Registro único tributario	X	
4	Registro único empresarial	X	
3	Declaración de renta formato	X	
4	Declaración mensual de retenciones en la fuente formato	X	
5	Declaración bimestral de impuesto sobre las ventas formato	X	
6	Resolución de facturación DIAN	X	
7	Balance general	X	
8	Estado de resultados	X	
9	Registro de libros contables ante la cámara de comercio de Bogotá	X	
10	Revisoría Fiscal		X
11	Superintendencia de industria y Comercio	X	
12	Reglamento Interno de trabajo	X	

Fuente: Humberto Serna (Gerencia estratégica 2003)

2.5 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL

En la actualidad se creó el Sello Verde regido por la norma NTC 5133 (Norma Técnica Colombiana) la cual da los parámetros para protección del medio ambiente

por parte de los sitios de alojamiento y hoteles, en este momento el Hotel Boutique Andaluz E.U está en proceso de cumplimiento de la norma ya que es necesario implementar manejos de residuos sólidos y manejo económico de los recursos no renovables tales como: energía y agua, aminorando con esto el impacto que se tiene sobre el ambiente por su desarrollo permanente.

“Para poder adquirir esta certificación se deben cumplir con algunos criterios definidos en la NTC 5133 para establecimientos de alojamiento y hospedaje, entre los más importantes se encuentran el cumplimiento de la legislación ambiental, Sistema de gestión ambiental, uso eficiente del agua y la energía, manejo de residuos sólidos y uso racional de productos químicos”.

(www.ambiental.redempresarial.info) Hotel Verdes – Sello Ambiental Colombiano.

2.6 DIAGNÓSTICO EXTERNO (POAM) PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO

El siguiente diagnóstico se realiza por medio de la observación directa e investigación; identificando las oportunidades y amenazas, con el fin de evaluar el impacto que estas pueden tener en la empresa. Se califica igual al PCI es decir, se valora en la escala de Alto-Medio-Bajo. (Ver a continuación cuadro No.7)

Cuadro 7: Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICOS									
1. Creación de nuevos Impuestos.				X			X		
2. Estabilidad de Política Monetaria.	X						X		
3. Tendencia a reducir la Inflación.	X						X		
4. ley de Entidades Financieras		X					X		
5. Tendencia al ingreso per. cápita vital					X			X	
6. Dependencia de la economía de Ingreso/petróleo					X			X	
POLITICOS									
1. Política del país.		X					X		
2. Participación más activa de nueva gerencia.	X						X		

3. Incremento de la participación.		X					X		
4. Incremento de la responsabilidad Pública				X			X		
5. Renovación clase dirigente		X						X	
6. Falta de madurez en la clase política del país.				X				X	
SOCIALES									
1. Paz Social			X				X		
2. No hay discriminación Racial		X						X	
3. Presencia de clase media			X				X		
4. Estructura Socio - económica			X				X		
5. Incremento del índice de desempleo.				X			X		
6. Política Salarial						X		X	
TECNOLOGICOS									
1. Telecomunicaciones	X						X		
2. Facilidad de acceso a Tecnología		X					X		
3. Comunicaciones Deficientes				X			X		
4. Velocidad en el desarrollo tecnológico					X		X		
5. Resistencia a cambios tecnológicos					X		X		
6. Síndrome de la Tecnología					X		X		
GEOGRAFICOS									
1. Dificultad de transporte terrestre				X			X		
2. Diseño de rutas claves para el acceso al lugar	X						X		
3. Visibilidad adecuada del sitio	X						X		
4. Ubicación geográfica adecuada	X						X		
5. Excelente estado de vías	X						X		
6. Facilidad de transporte	X						X		
COMPETITIVOS									
1. Desregulación del sector financiero						X	X		
2. Alianzas Estratégicas	X						X		
3. Desarrollo de la banca de Inversiones						X	X		
4. Nuevos Competidores				X			X		
5. Inversión Extranjera en el sector financiero.			X				X		

Fuente: Humberto Serna (Gerencia estratégica 2003)

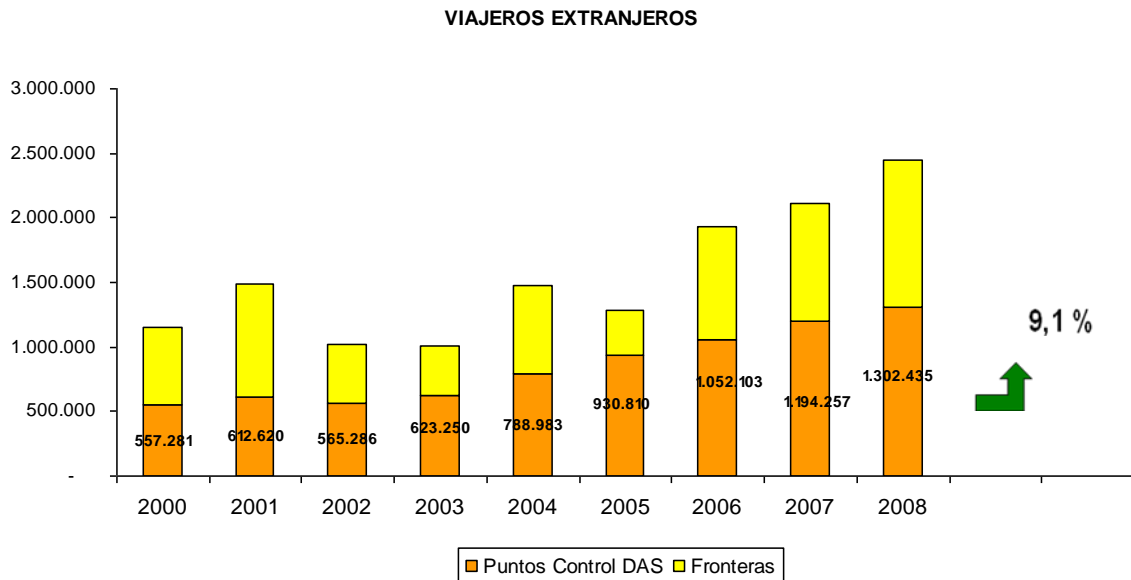
2.6.1 PANORAMA NACIONAL DEL SECTOR DE HOTELERIA Y TURISMO, 2000-2008

El panorama nacional del turismo pretende mostrar el comportamiento del turismo en Colombia para el período 2004-2007 a partir de las variables de llegadas de viajeros extranjeros, ocupación hotelera y movilidad de pasajeros por vía aérea. La información que se incluye ha sido aportada al IDT por el Viceministerio de Turismo, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y fuentes que el IDT consulta, como la Aeronáutica Civil y la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco).

Viajeros extranjeros

La llegada de viajeros extranjeros al país muestra un incremento sostenido desde hace varios años. De acuerdo con las cifras del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS), en 2004 arribaron 788.983 extranjeros a Colombia, y anualmente se han presentado incrementos hasta llegar en 2008 a 1.302.435 extranjeros. (Ver gráfica N°17)

Gráfica 17: Viajeros extranjeros



Fuente: DAS (Aéreo y terrestre). Banco de la República* (fronteras sin terrestre DAS- Proyectado). Dirección General Marítima. Capitanía de Puerto de San Andrés Isla y Sociedad Portuaria de Santa Marta; Sociedad Portuaria de Cartagena

Ocupación hotelera

Otro indicador que da cuenta del comportamiento de la demanda turística es la ocupación hotelera, que en los últimos ocho años ha evidenciado, tanto para el país como para Bogotá, un sistemático incremento. De acuerdo con las cifras presentadas por Cotelco, en el país se pasó de tener una ocupación del 40.8% en el 2000 a una ocupación de 57.0% en 2007. Para Bogotá este indicador se ha mantenido sobre el promedio nacional en todos los años del periodo 2000-2008. (Ver a continuación cuadro No.8) y (Ver gráficas N°18)

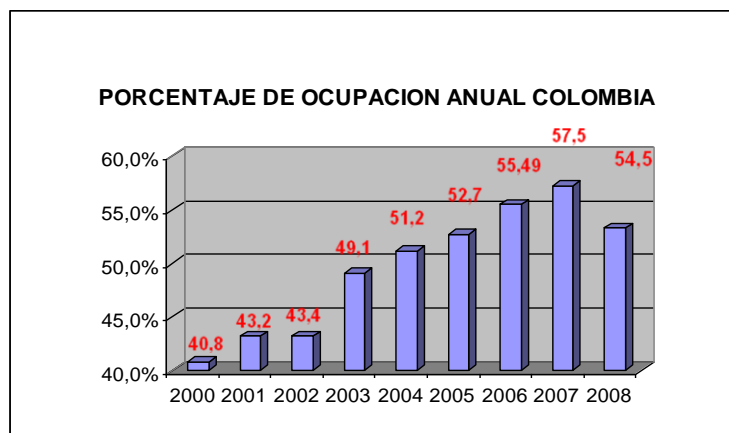
Cuadro 8: Ocupación hotelera

Porcentaje de ocupación hotelera, 2004-2007		
Año	País (%)	Bogotá (%)
2004	51,2	62,7
2005	54,1	68,5
2006	56,4	69,5
2007	57,0	70,8

Fuente: COTELCO (Asociación de Hotelera de Colombia)

Gráfica 18: Ocupación hotelera 2008

Promedio Nacional 2000 – 2008



Fuente: COTELCO (Asociación de Hotelera de Colombia)

Índice de empleo, primer semestre de 2007-2008

El Índice de Empleo es un indicador que se refiere al número de empleos directos por habitación disponible. En el primer semestre de 2008 el Índice de Empleo se mantuvo entre el 0,8 y 0,9, exceptuando junio, que presenta un valor de 0,68. Un análisis comparativo entre el 2007 y 2008 no evidencia una tendencia a disminuir este indicador mes a mes, a excepción de enero y mayo. En este último se presentó un aumento en 0,23, y en junio, una disminución de 0,21 unidades. (Ver gráfica No.19)

Gráfica 19: Índice de empleo



Fuente: www.bogotaturismo.gov.co

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, realiza trimestralmente el Censo de Edificaciones, estudio que se implementó en 1996 como requisito fundamental para el cálculo del PIB de la construcción subsector edificaciones. El objetivo central de esta investigación es “determinar el estado actual de la actividad edificadora para establecer su composición, evolución y producción, contribuyendo a la medición y cálculo de los principales agregados económicos” (DANE. Censo de edificaciones).

Indicadores de construcción para el sector hotelero

Los indicadores sobre el estado de la construcción de hoteles en Bogotá presentados en este capítulo fueron calculados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el Censo de Edificaciones. La periodicidad del

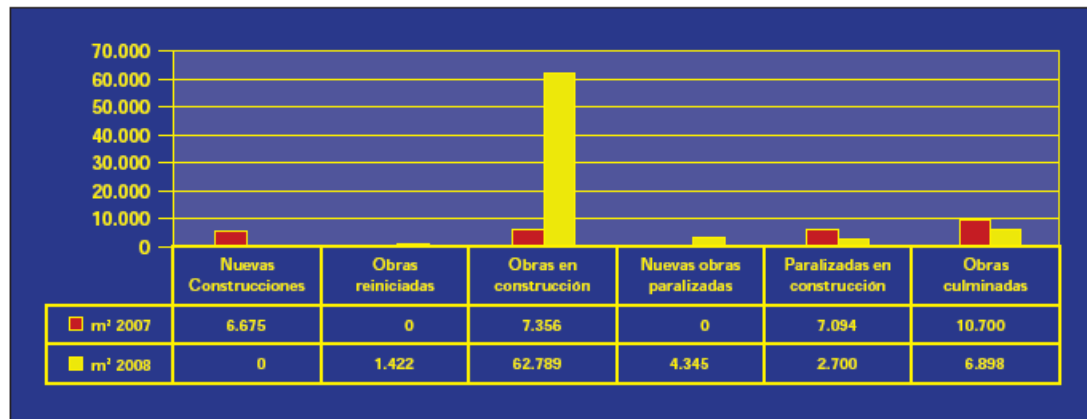
cálculo de estos indicadores es trimestral; por lo tanto, la información se presenta con este tipo de desagregación. (Ver a continuación cuadro No.9) y (Ver gráfica No.20)

Cuadro 9: Categoría de construcción de hoteles, primer trimestre 2007 y 2008

Categoría	Número de hoteles	
	2007	2008
Nuevas construcciones	4	0
Obras reiniciadas	0	1
Obras en construcción	4	10
Nuevas obras paralizadas	0	1
Paralizadas en construcción	4	1
Obras culminadas	3	3

Fuente: (DANE. Censo de edificaciones)

Gráfica 20: Construcción de hoteles, primer trimestre 2007 y 2008



Fuente: (DANE. Censo de edificaciones)

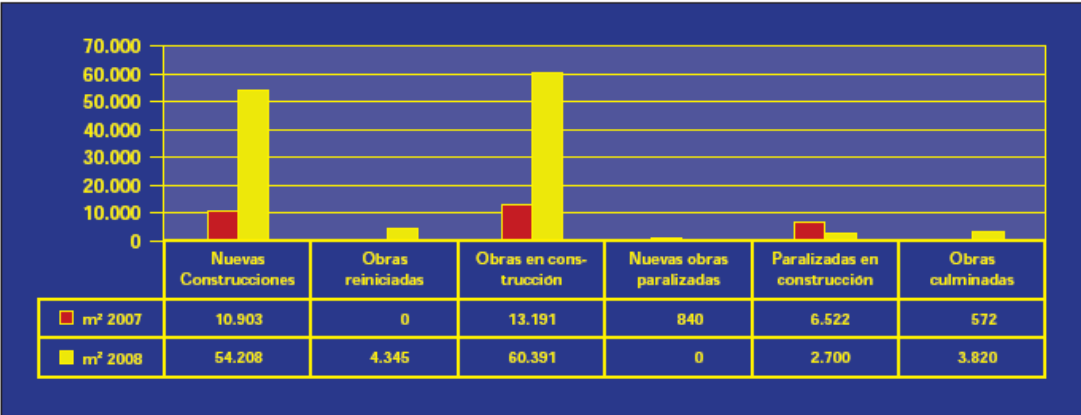
Para el primer trimestre del año es notable la cantidad de hoteles en construcción y una baja, si no nula, cantidad de unidades paralizadas, junto con la culminación y de obras hoteleras. Esto muestra una estabilidad en el sector hotelero e induce a esperar un crecimiento en la capacidad instalada. (Ver a continuación cuadro No.10) y (Ver gráfica No.21)

Cuadro 10: Categoría de construcción de hoteles, segundo trimestre de 2007 y 2008

Categoría	Número de hoteles	
	2007	2008
Nuevas construcciones	3	7
Obras reiniciadas	0	1
Obras en construcción	7	8
Nuevas obras paralizadas	1	0
Paralizadas en construcción	3	1
Obras culminadas	1	3

Fuente: (DANE. Censo de edificaciones)

Gráfica 21: Construcción de hoteles, segundo trimestre de 2007 y 2008



Fuente: (DANE. Censo de edificaciones)

El comportamiento del segundo trimestre es similar al del primero, con un signo de crecimiento notorio dado el inicio de siete construcciones nuevas y un total de seis obras culminadas. Esto implica que durante el primer semestre del 2008 la oferta hotelera se incrementó con seis nuevos hoteles para los visitantes de la ciudad.

“Está demostrado históricamente que la economía y el turismo están íntimamente ligados y existe una gran correlación en su comportamiento. Cuando el crecimiento económico es alto, el turismo crece y mejora, pero por el contrario en épocas de

contracción y desaceleración de la economía los indicadores y el comportamiento turístico caen”. (Cotelco 2009) (Ver a continuación cuadro No.11)

Cuadro 11: INDICADORES ECONOMICOS

AÑO	CRECIMIENTO ECONOMICO	OCUPACION HOTELERA	TURISTAS EXTRANJEROS
1999	-4,1	39,1%	546.000
2001	2,2%	43,2%	616.000
2002	2,5%	45,2%	541.000
2006	6,8%	56,4%	1.053.340
2007	7,7%	57,5 %	1.195.440
2008	3,8%	54,5%	1.302.485

Fuente: COTELCO (Asociación de Hotelera de Colombia)

2.7 MATRIZ (PEYEA) POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

En la matriz peyea se muestra los objetivos de la empresa con los niveles porcentuales con respecto a los vectores, fuerza financiera, fuerza de la industria, estabilidad del ambiente, ventajas competitivas. “Se califica cada uno de esos indicadores de 0 – 6. En donde 0 es el valor que indica una gran debilidad o amenaza y 6 la gran fortaleza u oportunidad”. (Serna Gómez Humberto, Gerencia Estratégica, México 2003, pg. 223). Así como se presenta a continuación en el cuadro No.12.

Cuadro 12: Matriz (PEYEA)

a. Estabilidad ambiental	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Innovación tecnología				X				
2. Cambios políticos					X			
3. Devaluación				X				
4. Inflación					X			
5. Crecimiento PIB				X				
6. Política gubernamentales					X			
7. Agresividad de la competencia							X	

TOTAL FACTOR				9	12		6	3.85
b. Fuerza de la industria	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Tasa de crecimiento del sector industrial					X			
2. Barreras de entrada					X			
3. Barreras de salida					X			
4. Sustitución de productos				X				
5. Know how				X				
6. Índices de productividad						X		
TOTAL FACTOR				6	12	5		3.83
c. Ventaja competitiva	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Participación en el mercado				X				
2. Portafolio de productos					X			
3. Calidad de producto					X			
4. Calidad del servicio al cliente					X			
5. Imagen corporativa				X				
6. Capacidad de respuesta al cliente					X			
TOTAL FACTOR				6	16			3.66
d. Fuerza financiera	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Apalancamiento financiero				X				
2. Apalancamiento operacional			X					
3. Liquidez				X				
4. Capacidad de capitalizar					X			
5. Acceso a crédito				X				
6. Tasa de retorno				X				
TOTAL FACTOR			2	12	4			3

Fuente: Humberto Serna (Gerencia estratégica 2003)

Los resultados entonces son:

EA = -3.85

FI = 3.83

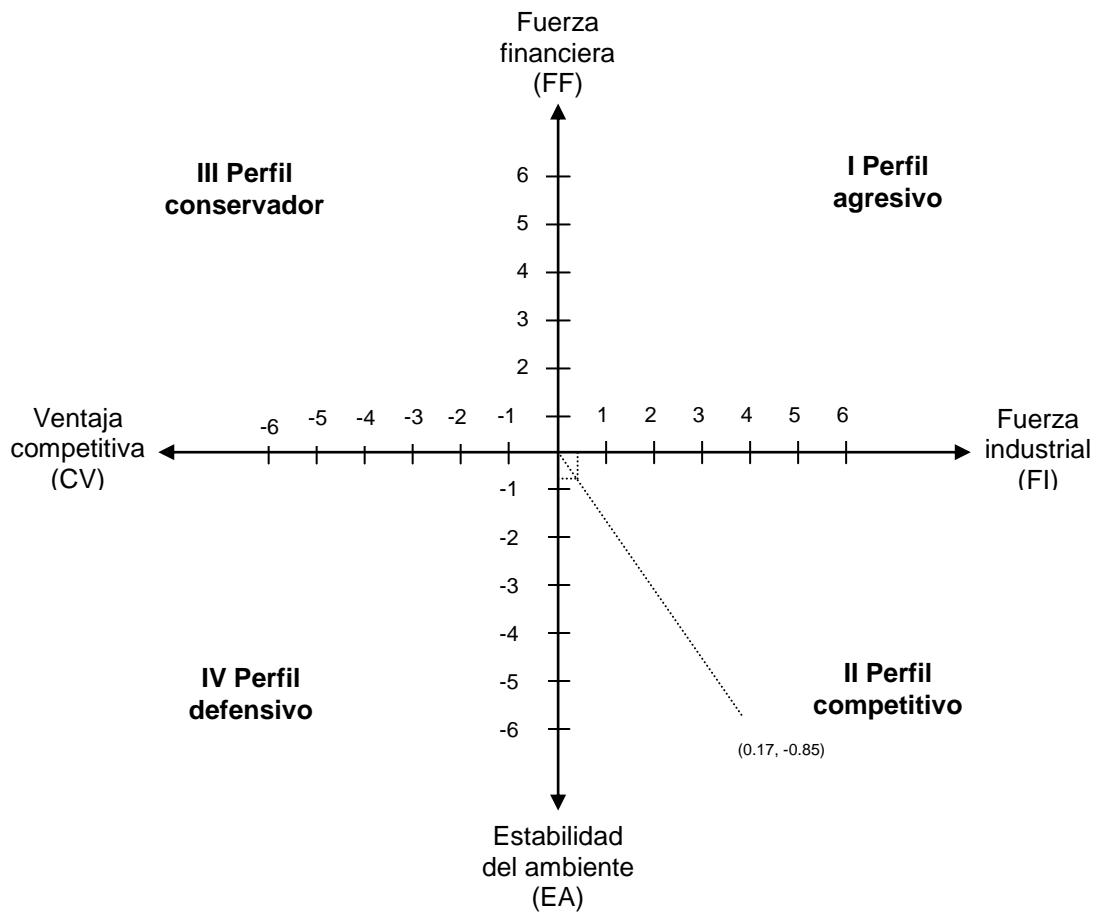
VC = -3.66

FF = 3

$$\begin{aligned}\text{Eje vertical} &= (\text{FF}) 3 - 3.85 (\text{EA}) \\ &= -0.85\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Eje horizontal} &= 3.83 (\text{FI}) - 3.66 (\text{VC}) \\ &= 0.17\end{aligned}$$

Gráfica 22: Plano cartesiano del perfil competitivo empresarial



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

En este análisis encontramos que la posición estratégica del Hotel Boutique Andaluz E.U se encuentra en el cuadrante competitivo determinado por la estabilidad del ambiente; indicando que:

- Debe mantener su estabilidad ambiental manteniendo su desempeño en la industria.
- Debe aprovechar su estabilidad ambiental y su fuerza industrial, para diseñar estrategias de monitoreo en su entorno y así aumentar su fuerza financiera.
- Debe diseñar nuevos productos para el crecimiento de la fuerza financiera y las del sector en el que se desempeña.

2.8 ANÁLISIS (DOFA) DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

2.8.1 Hoja de trabajo (DOFA)

Con base en el análisis interno (PCI) y el análisis externo (POAM), se hace una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. (Ver a continuación cuadro No.13).

Cuadro 13: Hoja de trabajo DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Imagen corporativa y responsabilidad social. - Orientación empresarial. - Bajos costos de distribución y venta. - Concentración de consumidores. - Habilidad para competir con precios bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de planes estratégico, análisis estratégico. - Comunicación y control gerencial. - Sistemas de tomas de decisiones. - Inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos. - Acceso a capital cuando se requiere. - Nivel de coordinación e integración con otras áreas. - La empresa no le brinda estabilidad y motivación a sus empleados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad de políticas monetarias. - Tendencia a reducir la inflación. - Paz social. - No hay discriminación racial. - Presencia de clase media. - Estructura socio-económica. - Telecomunicaciones. - Facilidad de acceso a la tecnología. - Diseño de rutas claves para el acceso. - excelente estado de vías. - Facilidad de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos impuestos - Tendencia al ingreso per cápita. - Dependencia de la economía e ingreso/petróleo. - Incremento de la responsabilidad pública. - Incremento del índice de desempleo. - Comunicaciones Deficientes. - Velocidad en el desarrollo Tecnológico. - Síndrome de la tecnología. - Dificultad en el transporte terrestre. - Nuevos Competidores.
---	--

Fuente: Grupo de trabajo

2.8.2 Selección de factores claves del éxito (FCE)

Con base a la hoja de trabajo, se procede a realizar una selección de los factores clave del éxito (FCE) que servirá como basa para el análisis DOFA. Para ello se debe elaborar una matriz de impactos en la cual se define cada factor en relación con el impacto en el hotel. Esta información es obtenida del PCI y POAM. (Ver a continuación cuadros N°.14, 15,16 y 17)

Cuadro 14: Factores claves de éxito Fortalezas

FORTALEZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> - Imagen corporativa y responsabilidad social. - Orientación empresarial. - Bajos costos de distribución y venta. - Concentración de consumidores. - Habilidad para competir con precios bajos. 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>x</p> <p>x</p>	

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 15: Factores claves de éxito Debilidades

DEBILIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
- Uso de planes estratégico, análisis estratégico.		x	
- Comunicación y control gerencial.	x		
- Sistemas de tomas de decisiones.	x		
- Inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos.	x		
- Acceso a capital cuando se requiere.	x		
- Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	x		
- La empresa no les brinda estabilidad y motivación a sus empleados.	x		

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 16: Factores claves de éxito Oportunidades

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
- Estabilidad de políticas monetarias.	x		
- Tendencia a reducir la inflación.	x		
- Paz social.			x
- No hay discriminación racial.			x
- Presencia de clase media.			x
- Estructura socio-económica.		x	
- Telecomunicaciones.		x	
- Facilidad de acceso a la tecnología.		x	
- Diseño de rutas claves para el acceso.	x		
- excelente estado de vías.	x		
- Facilidad de transporte.	x		

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 17: Factores claves de éxito Amenazas

AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
- Creación de nuevos impuestos	x		
- Tendencia al ingreso per cápita.			x
- Dependencia de la economía e ingreso/petróleo.	x		
- Incremento de la responsabilidad pública.	x		
- Incremento del índice de desempleo.	x		
- Comunicaciones Deficientes.	x		
- Velocidad en el desarrollo Tecnológico.		x	
- Síndrome de la tecnología.		x	
- Dificultad en el transporte terrestre.		x	
- Nuevos Competidores.	x		

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

A continuación estos factores serán utilizados para el desarrollo de la matriz DOFA; mediante las agrupaciones (FO, FA, DO, DA) se crearán estrategias para la posible solución de las falencias.

2.9 MATRIZ (DOFA) DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DE LA EMPRESA

Cuadro 18: Debilidades y Oportunidades del Hotel Boutique Andaluz E.U.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y control gerencial. - Sistemas de tomas de decisiones. - Inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos. - Acceso a capital cuando se requiere. - Nivel de coordinación e integración con otras áreas. - La empresa no les brinda estabilidad y motivación a sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad de políticas monetarias. - Tendencia a reducir la inflación. - Diseño de rutas claves para el acceso. - excelente estado de vías. - Facilidad de transporte.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 19: Fortalezas y Amenazas del Hotel Boutique Andaluz E.U.

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Orientación empresarial. - Bajos costos de distribución y venta. - Concentración de consumidores. - Ubicación de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos impuestos - Dependencia de la economía e ingreso/petróleo. - Incremento de la responsabilidad pública. - Incremento del índice de desempleo. - Comunicaciones Deficientes. - Nuevos Competidores.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 20: Estrategias Debilidades Oportunidades y Fortalezas Oportunidades

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación para poder estar informado sobre la normatividad y los cambios que se presentan a nivel globalizado. - A través de la toma de decisiones pertinentes, atender las necesidades del mercado. - Por medio de la investigación, generar alianzas con empresas que permitan crecer en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar a través de la publicidad el portafolio de servicios ofrecidos por el hotel. - Posicionarse dentro del sector como un sitio óptimo para la estadía en la ciudad. - Por medio de la publicidad, bajos costos de servicio, y la ubicación estratégica que tiene el hotel, acoger al mayor número de huéspedes, con respecto a la competencia.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 21: Estrategias Debilidades Amenazas y Debilidades Amenazas

ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el ambiente laboral a través de la capacitación y concientización en la mejora del servicio y la calidad del mismo, y así satisfacer a los huéspedes. - Dentro de las tomas de decisiones contemplar una reinversión que permita a la empresa ser competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinear el portafolio de servicios con las exigencias de los huéspedes. - Difundir la imagen (marca) de la empresa para el incremento de fidelidad de clientes (huéspedes) - Analizar la viabilidad de ofrecer planes para los diferentes tipos de clientes (huéspedes)

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

Somos un hotel familiar, con ubicación en el centro internacional de los negocios y el turismo, en el nuevo centro industrial junto a corferias, parques y zona industrial, ideal tanto para un viaje de negocios, combinando comodidad y funcionalidad. Nos perfilamos como una empresa que ejerce y promueve la Responsabilidad Social Empresarial, integrando las estructuras organizativas en nuestra empresa.

3.1.1 Logotipo de la empresa

El logotipo del hotel es la firma que simboliza lo más acertadamente a la esencia e identidad propia del servicio; y así mismo debe quedar en la mente de los huéspedes potenciales, permitiéndole competitividad dentro del sector hotelero. (Ver ilustración No.4)

Ilustración 4: Logotipo del Hotel Boutique Andaluz EU



*Avenida la Esperanza No. 47a - 23.
Teléfonos. 2681056 / 3687591
Quinta Paredes / Bogotá D.C.*

BIENVENIDOS

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Para la realización del logotipo se debió tener en cuenta aspectos básicos de un anuncio publicitario como:

1. ¿Qué se quiere?

Simplemente competir y avalar la originalidad y calidad del servicio buscando un posicionamiento para aumentar las ventas.

2. ¿A quien va dirigido?

Clientes de paso de un buen nivel económico (viajero empresarial y de negocios)

3. ¿Por qué los colores?

Los colores que se trabajaron en el logotipo se tuvieron en cuenta debido a que son semejantes porque representan naturaleza, frescura, tranquilidad, armonía, salud, calidez y neutralidad.

4. ¿Por qué la imagen (hojas)?

Representan vida, medio ambiente, salud, tranquilidad y seguridad.

5. ¿Por qué la tipografía?

Porque es única, fina, sencilla por estrategia para atraer a clientes

3.1.2 Política del servicio

En el **HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U** estamos comprometidos en brindar a nuestros clientes una segura y grata estadía, liderada por un grupo humano calificado.

Con esta política de calidad desarrollamos un producto corporativo para satisfacer las necesidades del viajero empresarial y de negocios.

Una tarifa con los valores agregados claves al tomar la decisión de un viaje:

- Traslado aeropuerto – hotel – aeropuerto o terminal de transportes
- Impuestos
- Desayuno americano

3.1.3 Objetivos

3.1.3.1 Objetivo general

Brindar un excelente servicio personalizado y de calidad satisfaciendo las necesidades del huésped.

3.1.3.2 Objetivos específicos

- Mantener el historial actualizado de nuestros clientes, para hacer un buen uso de ella.
- Optimizar las operaciones dentro de cada área del hotel.
- Ofrecer la mejor atención a nuestros huéspedes de forma atenta y confiable, brindándoles un lugar cómodo y placentero para una mejor estadía.

3.1.4 Plan de mercados

3.1.4.1 Razón del plan de mercados

El propósito del estudio es identificar las características del mercado hotelero en el sector de quinta paredes y por medio del estudio se observara la aceptación del consumidor del servicio.

3.1.4.2 Objetivos del plan de mercados

Clasificar el tipo de turista que utiliza el servicio de hospedaje en el HOTEL ANDALUZ de acuerdo a la ocupación existente en el primer año de existencia del hotel para esto se miraron los registros de huéspedes y se clasificaron los clientes de acuerdo a las características de su llegada su profesión y el motivo de la visita a la ciudad de Bogotá.

- **Clientes directos:** son aquellos clientes satisfechos que referencian al hotel y que llegan referenciados por comentarios del buen servicio prestado.
- **Walking:** clientes que llegan solos explorando el sector en busca de un lugar cómodo a bajo precio.
- **Empresarial:** empresas que buscan dejar a sus funcionarios cerca de los sitios de capacitación o negocios ahorrando tiempo y dinero con un servicio ágil y oportuno para sus negocios.
- **Agencias de viajes:** son intermediarias de turismo que promocionan el hotel en sus paquetes de viajes buscando satisfacer las necesidades de sus clientes.
- **Estatal:** son empresas del estado que buscan servicios básicos hoteleros para sus funcionarios.

Tabla 7: Participación del mercado actual

SEGMENTOS	PARTICIPACIÓN ACTUAL EN VENTAS	PARTICIPACIÓN ESPERADA
CLIENTES DIRECTOS	51.6%	38%
WALKING	29.6%	5%
EMPRESARIAL	7.35%	46%
AGENCIAS DE VIAJES	10.35	4%
ESTATAL:	1.10	7%
TOTAL DE PARTICIPACION DE CADA UNO DE LOS SEGMENTOS DE HUÉSPEDES	100%	100%

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

De esta información se obtuvo el mercado meta el cual es el empresarial para lo cual se tuvo en cuenta las características del hotel y su ubicación geográfica en la ciudad de Bogotá. (Ver Ilustración No.5)

3.1.4.3 Servicios ofrecidos

Hotel Andaluz E.U., ofrece a sus clientes el servicio de hospedaje y alimentación, en ocupación múltiple (2 a 4 personas) y sencilla (1 a 2 personas), en la ciudad de Bogotá

Adicionalmente para dar un mayor valor agregado a sus clientes se presta transporte gratis, Aeropuerto – hotel – Aeropuerto, previa reserva con un mínimo de un día de anterioridad, esto se podrá realizar por vía telefónica o por internet.

Dentro del análisis que se realizó al tipo de cliente que había utilizado los servicios del hotel, se encontró que la mayor participación de la ocupación actual son los clientes directos seguidos por los clientes ocasionales (Walking), esto demostró que el hotel Andaluz estaba descuidando un tipo de cliente potencialmente más atractivo en el cual no influiría las temporadas turísticas permitiendo plantear una ocupación más estable, es así como se organizó la oferta:

Habitaciones tipo Colombia, las cuales se diseñaron con ambientes de las regiones más preponderantes de Colombia. Se eligieron 5 nombres, habitación Sabana Antioquia, Costa Atlántica, Amazonía, Santander, estas habitaciones cuentan con:

- Sala de trabajo
 - Internet
 - Línea Telefónica independiente
 - Baño privado
 - Servicio de restaurante
 - Guía empresarial
 - Servicio de traductor para extranjeros
 - T.V. Cable
 - Capacidad de 1 a 3 personas
- **Habitación Estándar**
Capacidad 1 a 2 personas (Baño privado, televisión, teléfono, Internet)
 - **Habitación económica**
Capacidad 1 persona (Baño privado, Televisión Cable)

3.1.4.3.1 PLANES

- **Plan empresarial**
 - Transporte Aeropuerto hotel Aeropuerto
 - Habitación Colombia
 - Alimentación – desayuno típico- Cena
 - Traductor (extranjeros)
 - Guía comercial
 - Casillero de seguridad
- **Plan de Embajada**
 - Transporte Aeropuerto hotel Aeropuerto
 - Habitación Estándar

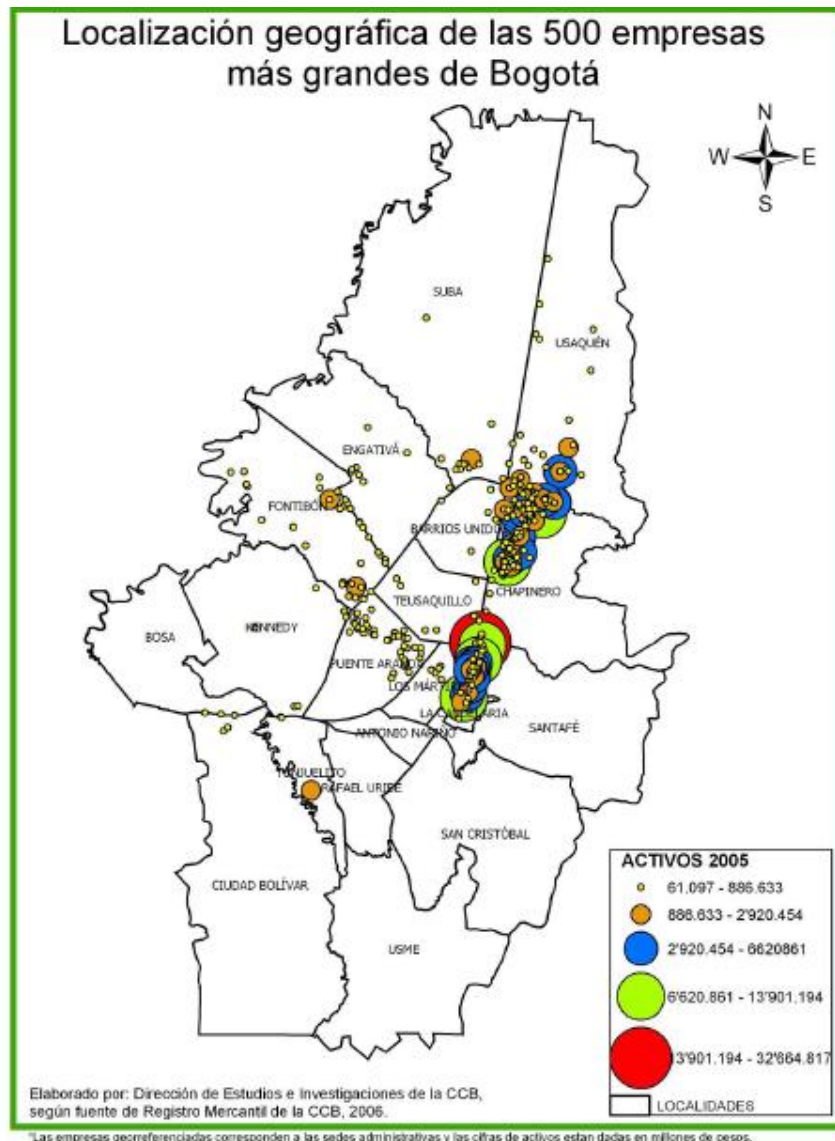
- Desayuno típico
- Casillero de seguridad
- Guía comercial
- **Plan fin de semana:**
 - Transporte Aeropuerto hotel Aeropuerto
 - Habitación estándar
 - Desayuno típico
 - Tour por la Sabana (opcional)
 - Tour centro histórico (opcional)
 - Guía comercial de horas y restaurantes

3.1.4.4 Publicidad

La publicidad a través de la pagina del hotel andaluz instalándole nuevos servicio tales como pago en línea y reserva anticipada con descuento para lo cual el hotel se servirá de los servicios de global net empresa dedicada al manejo de páginas de internet inteligentes.

También se diseño un plegable el cual será enviado a las empresas, se implementara un descuento para cliente fiel, el cual será del 10% de costo de habitación por cliente referenciado.

Ilustración 5: Localización geográfica de las 500 empresas más grandes de Colombia



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

3.1.5 Ficha técnica del Hotel Boutique Andaluz E.U.

Dentro de la ficha técnica se encuentra la capacidad de servicio e instalaciones y planes ofrecidos por el hotel.

3.1.5.1 Capacidad de servicio e instalaciones

Habitaciones

20 habitaciones remodeladas.

Capacidad de Huéspedes

Capacidad de acoger 20 personas en habitación sencilla y 60 personas en acomodación múltiple.

Áreas Comunes

- TV Cable y Línea Telefónica.
- Sala Star con televisión.
- Comedor.
- Restaurante de comida.
- Bar:
- Terraza.
- Servicio de Internet.

3.1.5.2 Folleto de planes ofrecidos

El siguiente folleto se elaboro con el fin de hacer publicidad a los planes ofrecidos por el hotel. (Ver ilustración No.5)

Ilustración 6: Ficha técnica del servicio prestado en el Hotel Boutique Andaluz



PLANES Y PROMOCIONES

Plan Semana

Ocupación Sencilla \$ 168.000
Doble \$ 138.000
Triple \$ 210.000
Cuádruple \$ 278.000



Plan Fin de Semana

Ocupación Sencilla \$ 125.000
Doble \$ 152.000
Triple \$ 192.000
Cuádruple \$ 247.000

Todo servicio incluye seguro hotelero + IVA incluido
Gratis desayuno tipo americano
Transporte Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto

Av. Calle 24 (Avenida de la Esperanza) N° 47A 23 - Reservas: 2681056 – 3687591
Quinta Paredes – Bogotá D.C.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

3.2 ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Dentro del departamento administrativo se planea y se organiza la reestructura de la organización en donde se propone la misión, la visión, principios y valores que permite plasmar el objetivo general del Hotel Boutique Andaluz E.U.

3.2.1 Misión propuesta para el hotel

Ser el mejor Hotel en el centro internacional de los negocios y comercio, brindando un excelente servicio, ofrecido con profesionalismo, amabilidad y actitud, proyectando una imagen positiva de nosotros mismos y de nuestro Hotel, logrando así la satisfacción total de nuestros huéspedes.

3.2.2 Visión propuesta para el hotel

El Hotel Boutique Andaluz E.U en el 2012 será reconocido como un hotel de preferencia y satisfacción de nuestros clientes (huéspedes) excediendo sus expectativas de buen servicio.

3.2.3 Principios y valores corporativos propuestos para el hotel

Principios

- Los clientes
- La puntualidad
- La cordialidad
- La confianza
- El servicio y la calidad
- El desarrollo y capacitación de nuestro personal
- El compromiso

Valores

- Equidad

Justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la individualidad; es la aceptación de las diferencias, pero no la desigualdad, aceptar que todos tenemos derechos buscando un equilibrio sin perjuicio.

- Ética

Disciplina ocupada de la moral, actos humanos exclusivamente que se clasifican como buenos o malos, a condiciones de que ellos sean libres, voluntarios, conscientes. Así mismo como el cumplimiento del deber.

- Honestidad

Respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos, las personas y consigo mismo.

- Lealtad Institucional

Fidelidad, sentido de pertenencia y compromiso o la organización y su gente.

- Respeto

Es reconocer y aceptar el valor de los demás, sus derechos y su dignidad.

- Responsabilidad

Cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos, asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones.

- Servicio al cliente

Atención a las necesidades y expectativas de los clientes, de tal manera que se logre un alto nivel de satisfacción.

- Competitividad

Mantener y mejorar la calidad, el servicio al cliente y el desarrollo tecnológico, garantizando precios adecuados.

- Mejoramiento continuo

Filosofía individual, grupal y organizacional que busca la excelencia paso a paso en busca de una solidez con respaldo.

- Trabajo en equipo

Unión de fuerzas coordinadas hacia el logro de los objetivos. Laboral en armonía, acordar métodos de trabajo, comunicación permanente, clara y efectiva.

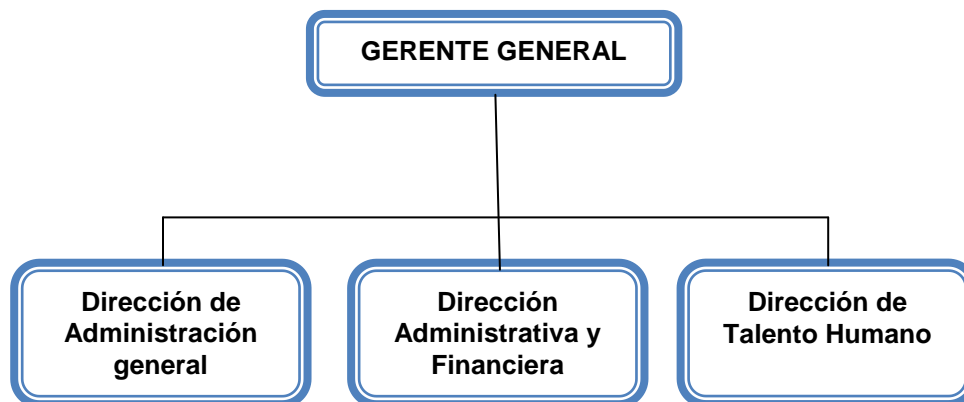
3.2.4 Organigrama jerárquico del Hotel Boutique Andaluz E.U.

Encontramos que en el organigrama jerárquico del Hotel aparecen puestos que en la actualidad existen.

En el primer nivel esta ubicado el núcleo profesional, que corresponde al centro del Hotel, dando lugar al valor intelectual. Dentro de esta se encuentra la Gerencia general, siendo el de mayor rango y el de mayor poder en el Hotel. Se encuentra compuesto por sus propietarios y de ellos depende que se lleven a cabo grandes cambios en el Hotel.

En el segundo nivel se encuentra la Dirección de Administración General, Dirección Administrativa y Financiera, y la Dirección de Talento Humano con los que se debe mantener una comunicación descendente como ascendente. (Ver Ilustración No.7)

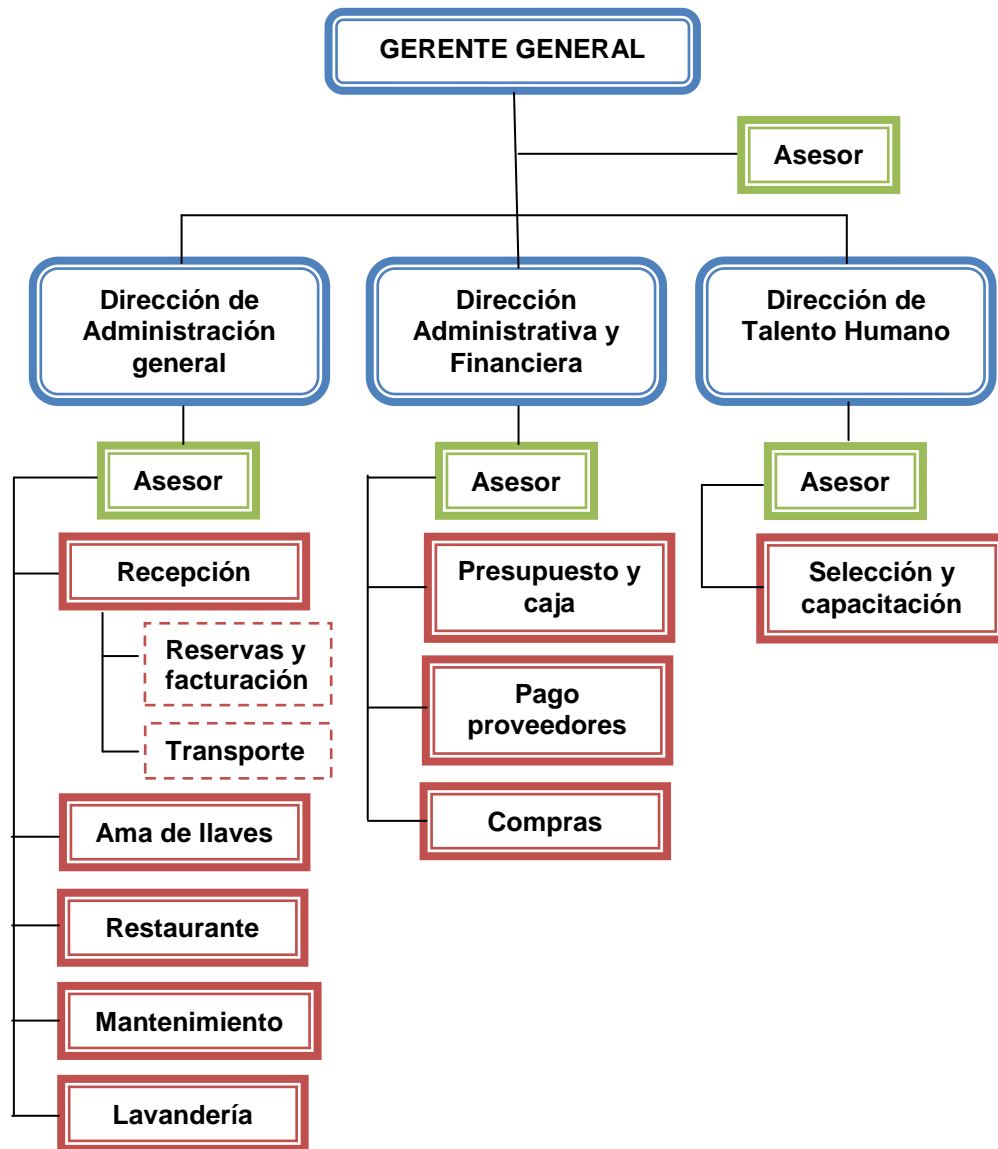
Ilustración 7: Organigrama de estructura jerárquica



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo como propuesta a los directivos del Hotel Boutique Andaluz EU.

3.2.5 Organigrama de estructura mono-funcional del Hotel Boutique Andaluz E.U.

Ilustración 8: Organigrama de estructura mono-funcional



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo como propuesta a los directivos del Hotel Boutique Andaluz EU.

En la ilustración No. 8 el hotel está organizado funcionalmente, separando el trabajo sobre la base de procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final; teniendo como ventajas:

- Identificar y asignar responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia del hotel.
- Incremento del personal calificado.
- Reducción de la duplicación de equipo y esfuerzo.

3.2.6 Manual de funciones de acuerdo con el organigrama jerárquico

El presente Manual se elaboró conforme a Principios y Normas de Organización, cuyo propósito es definir la reestructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de la cada unidad de la Gerencia.

La necesidad de la elaboración del Manual de funciones surge a partir del diagnóstico que se realizó en el plan de reestructuración gerencial integral con relación a la organización interna.

Cuadro 22: Manual de funciones Gerente General

- **Gerencia General**

DIA 12	MES 06	AÑO 2009	NOMBRE DEL CARGO: Gerencia General	
AREA: GERENCIA			SECCIÓN	
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: JUNTA DIRECTIVA			ELABORADO POR: Grupo de trabajo	
REPORTA A: JUNTA DIRECTIVA				
DESCRIPCIÓN GENERAL: Representante legal de la empresa.				

PROPÓSITO BÁSICO

Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante las jornadas de trabajo.

FUNCIONES DEL CARGO

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

REQUISITO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Profesional en administración de empresas o áreas a fines.
	EXPERIENCIA	3 años como mínimo en actividades similares.
	COMPLEJIDAD	Establecer coordinación con la gerencia respecto a los proyectos de mercadeo.

RESPONSABILIDAD	<i>POR DECISIONES</i>	Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa, contratar el personal, fijar los precios, etc.
	<i>POR SUPERVISION</i>	Los funcionarios que supervisa el Gerente General son la Secretaria, el Ejecutivo de Venta, los Agentes de Ventas, el Auxiliar de Aseo y/o Vigilante.
	<i>POR CONTACTO PERSONAL</i>	Con funcionarios de alto nivel de la empresa, con clientes, bancos, financieras, etc.
	<i>POR EXACTITUD</i>	Errores en el manejo de la empresa pueden afectar la estabilidad de la empresa.
ESFUERZO	<i>ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL</i>	Es el normal del trabajo de oficina, estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 23: Manual de funciones Dirección de Administración general

- Dirección de Administración general**

DIA 12	MES 06	AÑO 2009	NOMBRE DEL CARGO: Dirección de Administración general	
AREA: GERENCIA			SECCIÓN	
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: GERENCIA GENERAL			ELABORADO POR: Grupo de trabajo	
REPORTA A: GERENTE				
DESCRIPCIÓN GENERAL: Velar y planificar el desarrollo de los procedimientos administrativos, a fin de maximizar la correcta asignación de recursos y mejorar la prestación de servicios a los clientes (huéspedes).				

PROPÓSITO BÁSICO

Planificar y supervisar, la formulación, coordinación, ejecución y desarrollo de la organización.

FUNCIONES DEL CARGO

<ul style="list-style-type: none">• Revisar y supervisar toda la información que se maneja en la organización.• Desarrollar actividades estratégicas en el ámbito de su competencia, solicitadas por la Gerencia general.• Elaborar, implementar y evaluar aquellos proyectos destinados a mejorar la gestión de cada área.• Coordinar, supervisar y apoyar el cumplimiento de compromisos asociados con programas de mejoramiento continuo y objetivos internos.
--

REQUISITO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Profesional en Administración de Empresas, y carreras a fines con el manejo de la administración general de una organización.
	EXPERIENCIA	2 años como mínimo en actividades de esta área.
	COMPLEJIDAD	Establecer coordinación con la gerencia y los diferentes cargos que se desempeñan en la organización.
RESPONSABILIDAD	POR ACTIVIDADES DEL PUESTO	Manejo de actividades de trabajo desempeñadas. Indicando, cómo, por qué y cuando un los procesos se desempeñan adecuadamente.

	<i>POR ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO</i>	Información en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada puesto de trabajo, por medio de los cuales se evaluará la eficiencia y eficacia del servicio.
	<i>POR CONTACTO PERSONAL</i>	Mantener una comunicación ascendente y descendente a nivel jerárquico.
ESFUERZO	<i>ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL</i>	Es el normal del trabajo de oficina, estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 24: Manual de funciones Dirección Administrativa y Financiera.

- Dirección Administrativa y Financiera**

DIA 12	MES 06	AÑO 2009	<i>NOMBRE DEL CARGO:</i> Dirección Administrativa y Financiera
<i>AREA:</i> Administrativa y Financiera			SECCIÓN
<i>NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:</i> GERENCIA GENERAL			<i>ELABORADO POR:</i> Grupo de trabajo
<i>REPORTA A: GERENTE</i>			
<i>DESCRIPCIÓN GENERAL:</i> Llevar un buen orden de los ingresos de la empresa diarios, mensuales y anuales y llevar un registro de Contabilidad con excelencia.			

PROPÓSITO BÁSICO

Desarrollar la contabilidad interna, aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de la empresa.

FUNCIONES DEL CARGO

- Realizar la compra-venta de activos financieros de la empresa, como títulos de valores, bonos, acciones.
- Pagar los préstamos otorgados por instituciones financieras.
- Realizar las transacciones entre la empresa y sus prestamistas.
- Pagar los impuestos, cuotas, todo gasto que tenga hacer la empresa.
- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa.
- Formular estados financieros.
- Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores.
- Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente a la Gerencia General.

REQUISITO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Profesional en Contabilidad, Finanzas o carreras a fines.
	EXPERIENCIA	3 años como mínimo en actividades de esta área.
	COMPLEJIDAD	Aumentar la gama de servicios prestados y crecer en cobertura local.
RESPONSABILIDAD	POR SEGUIMIENTO	Llevar un buen control de los ingresos y egresos de la empresa.

	POR CUMPLIMIENTO	Cumplir con las metas que cada mes se deben alcanzar.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	Es el normal del trabajo de oficina, estar sentado.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 25: Manual de funciones Dirección de talento humano

- **Dirección de Talento Humano**

DIA 12	MES 06	AÑO 2009	NOMBRE DEL CARGO: Dirección de Talento Humano	
AREA: TALENTO HUMANO			SECCIÓN	
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: GERENCIA GENERAL			ELABORADO POR: Grupo de trabajo	
REPORTA A: GERENTE				
DESCRIPCIÓN GENERAL: Tener dominio gerencial sobre las necesidades de innovación y desarrollo que experimentan las organizaciones, para plantear estrategias de crecimiento desde el estímulo del talento humano.				

PROPÓSITO BÁSICO

Contribuir a la productividad de la organización a través del desarrollo profesional.

FUNCIONES DEL CARGO

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cualidades y destrezas de liderazgo y conducción del personal a cargo, de manera tal que pueda orientarlo hacia misiones y objetivos de desarrollo, y a la superación de situaciones conflictivas. • Dirigir, coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas relativas a la administración de personal, la elaboración de las nóminas y la liquidación de las prestaciones sociales y de los demás factores de remuneración. |
|--|

- Coordinar el diligenciamiento de la posesión de los empleados de la organización y posesionarlos en los términos en que se le delegue.
- Coordinar la organización y el trámite de todas las actividades que en materia de administración de personal requiera la Contraloría General de la República.
- Coordinar los registros necesarios para la administración de personal y expedir las certificaciones relacionadas con dichos registros y situaciones laborales.
- Diseñar y coordinar los programas que en materia de salud ocupacional se establezcan para los funcionarios de la organización con el objeto de dar cumplimiento a la normatividad vigente.
- Dirigir la organización del registro de novedades de la organización que ocasionen los empleados desde su ingreso hasta su retiro.
- Coordinar, dirigir y desarrollar el reporte de novedades e información para los procesos de administración de personal.
- Orientar la elaboración del diseño de los sistemas de selección del personal para la carrera administrativa y para los demás empleos que se determinen.
- Orientar el diseño, la coordinación, la supervisión y la ejecución de los sistemas de evaluación del desempeño de acuerdo con lo que la ley disponga al respecto.
- Definir, en coordinación con las distintas dependencias de la entidad competentes para ello, los perfiles ocupacionales exigidos para los cargos de carrera administrativa y para los demás empleos.

REQUISITO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Administradores, Psicólogos, Trabajadores Sociales y otros profesionales que laboran en áreas afines interesados en el tema de la gestión del talento humano, desde la perspectiva gerencial.
	EXPERIENCIA	2 años como mínimo en actividades de esta área.

	COMPLEJIDAD	Establecer coordinación con la gerencia el reclutamiento, selección y capacitación del personal de la organización.
RESPONSABILIDAD	POR ACTIVIDADES DEL PUESTO	Obtener información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas. En ocasiones, tal lista indica también cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.
	POR COMPORTAMIENTOS HUMANOS	Reunir información sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura.
	POR ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Información en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo, por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.
	POR REQUISITOS DEL PERSONAL	Conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	Es el normal del trabajo de oficina, estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

3.2.7 Descripción de funciones mono-funcional

A continuación se describen las funciones básicas de las áreas de recepción, ama de llaves, mantenimiento y lavandería.

- Área de recepción

La Recepción esta ubicada en un lugar donde el cliente tiene fácil acceso a ella, desde donde se tenga una amplia visión de la entrada principal del hotel y las partes de acceso al área habitacional (puertas, escaleras, etc.). De esta forma podemos tener control directo de las personas que entren o salgan del área habitacional, con el objetivo de garantizar la seguridad de los huéspedes que en ella viven, y evitar posibles molestias a su privacidad. También garantizamos que ninguna persona abandone la instalación sin haber liquidado correctamente sus adeudos con el hotel.

Composición de la Recepción. La Recepción se compone de dos partes: El "Front Office" o área del mostrador, y el "Back Office" u oficina administrativa del mismo.

Existen varios elementos que podemos encontrar en la mayoría de las Recepciones actuales, estos son:

- 1- Mostrador que se extiende a lo largo del área de atención.
- 2- Reloj eléctrico o electrónico de pared.
- 3- Caja para guardar el efectivo de las operaciones diarias y el fondo.
- 4- Teléfono para comunicación interna y externa.
- 5- Ordenador o máquina registradora.
- 6- Fax.
- 7- Pick de cuentas: Lugar donde se coloca toda la documentación referente a la cuenta de la habitación, normalmente se encuentra enumerado con el número de la habitación en cuestión.

8- Tarjetero para el archivo de las tarjetas de registro: Lugar donde se mantienen guardadas por un período de tiempo determinado todas las tarjetas de registros que han sido utilizadas.

9- Rack de llaves: Lugar donde se depositan las llaves en la Recepción.

10- Sistemas informáticos de control, para el registro de entradas y salidas a la habitación.

Principales documentos utilizados en la Recepción.

1- Lista oficial de llegadas previstas, emitida por el de reservaciones: Documento oficial que contiene todos los datos obtenidos durante la solicitud y confirmación de la reservación (nombre completo, tipo de habitación, cantidad de personas, etc.)

2- Tarjeta de registro: Documento donde se recogen los datos necesarios para registrar al cliente como huésped del hotel.

3- Tarjeta de identificación de huésped: Documento emitido por la Recepción que contiene los datos necesarios para que el huésped se identifique dentro de la instalación, también sirve de identificación fuera de esta.

- Ama de llaves

Se encarga de: Recibir y guardar los objetos perdidos u olvidados y hacer entrega de estos cuando se efectúe el reclamo.

Responsabilidades

- Controlar el gasto de los suministros de habitaciones.
- Supervisar el trabajo de las camareras.
- Mantener el stock mínimo de activos de operación de su departamento.
- Supervisar el aseo y presentación personal de las camareras.

- Conciliar conflictos con las camareras, cuando involucren la imagen del hotel.

Funciones

- Establecer e implementar los procedimientos para la operación del departamento.
- Atender y solucionar las quejas de las camareras
- Repartir los suministros y lencería de habitaciones a las camareras
- Verificar el estado y la vida útil del mobiliario de las habitaciones
- Enviar a la lavandería la lencería sucia
- Controlar la cantidad y el estado de limpieza de la lencería recibida de la lavandería
- Hacer la inducción a las camareras nuevas
- Supervisar el manejo de suministros entregados a las camareras
- Supervisar el estado de orden y aseo de las habitaciones
- Informar a la recepción acerca del estado de las habitaciones
- Organizar los horarios y turnos de trabajo de las camareras
- Programar las distintas brigadas de limpieza
- Supervisar el aseo y orden de las áreas comunes del hotel
- Reportar cualquier anomalía con respecto a las habitaciones al departamento correspondiente

- Mantenimiento

El departamento Servicio de Mantenimiento, es un departamento clave en cualquier establecimiento hotelero ya que de él depende el buen funcionamiento de toda la maquinaria e instalaciones del hotel, incluyendo el mantenimiento del propio edificio. La dirección del hotel tiene que tener un esquema muy claro y eficaz para que este departamento logre el máximo rendimiento de todas las áreas del hotel. También la dirección tiene que tener en cuenta los presupuestos y las revisiones anuales de este departamento así como los gastos que se deriven del propio

manteamiento de maquinaria, instalaciones y del propio edificio. Una de las claves del presupuesto de este departamento son las amortizaciones de maquinaria que, como mínimo se deberán de hacer a medio o largo plazo.

Dada la gran variedad y diversidad de máquinas que tenga un hotel y en base al funcionamiento y la capacidad del mismo, deberán dotar de personal más o menos cualificado en cada área para poder cubrir cualquier tipo de imprevisto que se pueda presentar en el hotel.

El personal que se contrata para este departamento tiene que ser un personal lo más polivalente posible de tal modo que cada una de estas personas sea especialista en un área concreta o que a su vez puedan ser expertos en varios trabajos a la vez.

En hoteles pequeños siempre se buscará esta polivalencia, pero a medida que vayamos subiendo de categoría y número de habitaciones habrá que ir buscando especialistas en cada área.

Dentro del organigrama del establecimiento, el Jefe de Servicio Técnico estará bajo las órdenes directas de dirección. Éste a su vez tendrá al resto de personal a su cargo que cubra al menos las siguientes áreas.

1. Fontanería
2. Albañilería
3. Electricidad
4. Carpintería
5. Pintura
6. Jardinería
7. Trabajos diversos.

Dependiendo de las necesidades y de la magnitud del hotel, existirán una o varias personas por cada especialidad de las citadas o bien puede que exista en el caso de hoteles pequeños, una sola persona que cubra todas las necesidades.

Instalaciones

Dentro de un hotel el Servicio técnico tiene que estar pendiente del perfecto control y funcionamiento de las siguientes instalaciones:

A) EDIFICIO

En el edificio propio del establecimiento se tienen que prestar especial atención a los siguientes puntos críticos:

1. Suelos, paredes y techos
2. Carpintería y cristalería
3. Fachada en general y en todo su contorno
4. Terrazas
5. Salidas de emergencia

Todos estos puntos han de ser de revisión diaria por parte del Servicio Técnico exclusivamente, este informará al resto de personal de cualquier trabajo de mantenimiento o reparación inmediata sobre cualquier punto antes citado.

B) INSTALACIONES BÁSICAS

Requieren especial atención:

1. Agua caliente y calefacción
2. Colectores de agua externos e internos
3. Tratamiento y evacuación de aguas residuales
4. Prevención de incendios
5. Grupo electrógeno
6. Central de alarmas, normalmente este servicio está subcontratado (outsourcing).
contra incendios cada habitación debe tener detector de humo y sprinklers (chirimbolillo que está en el techo que echa agua pulverizada si hay fuego)
7. Instalaciones de gas, gasoil y otros combustibles (calefacción)

C) OTRAS INSTALACIONES Y MAQUINARIA

Requieren especial atención:

1. Todo tipo de maquinaria de **lavandería**
2. Maquinaria perteneciente a **cafetería y restaurante**

3. Toda maquinaria perteneciente a **cocina**

D) MOBILIARIO

Hay que tener en cuenta

1. Todo tipo de mobiliario interior y de habitaciones (vigilancia que se comparte con la Gobernanta)

E) JARDINES Y EXTERIORES

Prestar atención a:

1. Todo lo que se relacione con la conservación de jardines, mobiliario externo y entorno del hotel.

Para llevar a cabo un perfecto control de todas estas habitaciones es imprescindible tener o rellenar día a día una serie de partes y documentos que son los siguientes:

1. Inventario general de todas las instalaciones, maquinaria y equipos con los que cuenta el hotel.
2. Ficha técnica de todos los elementos del hotel con sus características bien descritas.
3. Control sobre el material que tenemos en almacén.
4. Control sobre las órdenes de trabajo del personal de mantenimiento
5. Elaborar un programa de servicio técnico donde se especifiquen los trabajos que sean de revisión obligatoria y su periodicidad.

Mantenimiento correctivo y mantenimiento preventivo

> **Mantenimiento correctivo**: se realiza para subsanar averías concretas que afecten al funcionamiento normal de cualquier tipo de instalación en el hotel.

Dentro de este tipo de mantenimiento se puede considerar también el que se realiza para conservar en el mejor estado la utilización posible las instalaciones del hotel.

Este tipo de trabajo se hace de una forma periódica y de una manera alternativa. Normalmente este tipo de trabajos suele coincidir con temporadas de baja ocupación para no interrumpir en el normal desarrollo del hotel.

> **Mantenimiento preventivo**: Es el que está encaminado a lograr un perfecto funcionamiento de todas y cada una de las instalaciones mediante una vigilancia periódica y obligatoria que se hace cada cierto tiempo.

El objeto de observar que dicho funcionamiento es correcto hace que se detecte justo antes que se produzca, evitando por tanto cualquier tipo de avería grave que afecte al funcionamiento normal del hotel.

En el Mantenimiento Preventivo también se suele contar con un tipo de empresas ajenas al hotel con las cuales se firma un contrato de mantenimiento a un precio convenido mediante el cual esta empresa se compromete al mantenimiento (tanto correctivo como preventivo) de la negociación o instalación acordada.

Aunque en un principio el mantenimiento preventivo pueda hacer pensar que es innecesario, la instalación, tarde o temprano, tendrá que sufrir en mayor o menor medida un deterioro debido a su durabilidad, el cual suele ser bastante costoso y caro, por tanto la importancia de este mantenimiento preventivo no se aprecia a corto plazo sino que será una inversión que se apreciara sólo con el paso de los años.

- Lavandería

Dentro del departamento de Lavandería-Lencería de un hotel se distinguen tres actividades o funciones principales a desarrollar, estas son:

Control e inventario de toda la ropa del hotel

Lo normal es disponer de cuatro juegos de sábanas por persona que se pueda alojar en el hotel: uno en la habitación, otro en el Office, el tercero en lavandería y el cuarto guardado en almacén. Respecto a esto el ICHE propone un *stock* mínimo de prendas preparadas para el uso del cliente, correspondiente al pedido de dos días de cambio de ropa (por rotación y salida de clientes), en épocas de máxima ocupación del establecimiento.

Lavado, planchado y reparación de dicha ropa

En esta actividad es importante reseñar que hay hoteles que no disponen de este servicio, porque es más rentable enviarla al exterior para su tratado. Para ello hay que calcular que procedimiento resulta más económico, a partir del volumen de ropa a tratar y sin olvidarnos del grado de ocupación, que ira directamente proporcional con el volumen de ropa a tratar; Se trata por tanto de calcular los umbrales de rentabilidad y su punto muerto.

Está claro que antes de tomar una decisión conviene tener en cuenta otras consideraciones, por ejemplo:

- La solvencia y seriedad de la empresa externa, ya que el hotel es el responsable de la buena prestación del servicio ante los clientes.
- La mayor o menor seguridad de que, durante todo el año, la lavandería externa preste el servicio en el tiempo convenido y no pueda provocar, por cualquier retraso, una rotura de *stock* en el hotel.
- La posibilidad de que con el trasiego de la ropa pueda reducirse la vida útil del material.
- La mayor o menor dificultad de contratar personal verdaderamente cualificado para este departamento.
- El beneficio que pueda obtenerse por el tratamiento de la ropa de clientes, siempre que no obligue a aumentar la plantilla de personal u origine otros costes que minimicen o anulen aquel.

Objetivos del mismo

El departamento de Lavandería-Lencería es el encargado del lavado, planchado, secado y cosido de la ropa del hotel, así como del servicio de ropa de clientes; para ello contará con personal cualificado y con la maquinaria apropiada para estas actividades. Tiene como principales objetivos:

- Proporcionar a todos los departamentos del hotel la ropa necesaria para la realización de sus actividades.
- Conservación, lavado y planchado de la ropa del hotel.
- Ofrecer un servicio de ropa de clientes, dando a la ropa el tratamiento solicitado por éstos.

Hay algunos hoteles en los que la lavandería- lencería funciona como un departamento independiente, en este caso la máxima responsable del departamento será la encargada de lavandería-lencería.

Consta de:

A pesar de que la situación del departamento de lavandería-lencería puede variar dentro de un hotel, dependiendo del organigrama interno de estos, no existe una división clara y definida de las áreas en que se divide, ya que estas varían según los hoteles, no olvidemos que las organizaciones varían sus departamentos funcionales, según sus necesidades y rendimientos. Pero una buena subdivisión en áreas, podría ser:

- Área de lavado (General y Huéspedes) Lavanderas
- Área de planchado Planchadoras
- Área de supervisión y coordinación Gobernanta o responsable del departamento
- Almacén y ropería

3.2.8 Proceso de reclutamiento, selección y evaluación para el personal de la empresa

El proceso de reclutamiento es manejado por medio de las instituciones FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes) y COTELCO (Asociación Hotelera de Colombia); mediante sus bolsas de empleo es solicitado el personal requerido por el hotel en las diferentes áreas que maneja.

En el (**anexo J**) podemos observar la opción de búsqueda de personal por parte de FENALCO en donde el hotel describe el cargo del vacante y por consiguiente se abren las convocatorias; en el momento de la respectiva selección por parte de FENALCO las hojas de vida del personal son enviadas al hotel en donde entran en el proceso de evaluación.

Por otro lado en la bolsa de empleo de COTELCO son publicados los aspirantes a diferentes áreas de organizaciones (**Ver anexo K de COTELCO**), en el momento de requerir personal, el hotel entra a la búsqueda del perfil requerido para el puesto de vacante, si existe aspirante es estudiado y entra en el proceso de evaluación.

Si en dado caso no existe aspirante en el cargo requerido, el proceso es manejado por la publicación de empleo en FENALCO.

3.2.8.1 Reclutamiento

En el Hotel Boutique Andaluz EU el proceso de reclutamiento de personal es de tipo externo; teniendo como ventajas las siguientes características que en gran parte beneficia el servicio del Hotel.

- Trae “sangre” y experiencias nuevas a la organización.
- Renueva y enriquece el talento humano de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo del personal efectuado por otras empresas o por los propios candidatos.
- Se economiza recursos propios del hotel al recibir personal calificado, listo para ejercer la función buscada.

3.2.8.2 Proceso de selección de personal

Cuadro 26: Proceso de selección del personal

Andaluz hotel	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		CODIGO: RHFT1	
			PAGINA:1	EDICIÓN: 001
			FECHA EDICIÓN: JUNIO 14 DE 2.009	
NOMBRE DEL PROCESO: TALENTO HUMANOS				
PROPOSITO U OBJETIVO DEL PROCESO: PROVEER, CAPACITAR Y PROMOCIONAR EL TALENTO HUMANO NECESARIO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA POLITICA DE CALIDAD DEL HOTEL				
RESPONSABLE: JEFE DE RRHH				
INICIA: NECESIDADES DE CONTRATACIÓN DE CADA AREA			TERMINA: ENTREGA DEL FUNCIONARIO	
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
TODAS LAS AREAS DEL HOTEL	REQUISICIÓN DE PERSONAL	1. REQUISICIÓN DE PERSONAL 2. SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESVINCULACION 3. CAPACITACIÓN (ACTUALIZACIÓN) 4. RETENCIÓN (MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO)	FUNCIONARIO CONTRATADO Y CAPACITADO	TODAS LAS AREAS DEL HOTEL
DOCUMENTOS		RECURSOS	REGISTROS	
FORMATO DE REQUISICION DE FUNCIONARIOS/HOJAS DE VIDA/ CLASIFICADOS / AVISOS UNIVERSIDADES/ PRUEBAS TECNICAS / FORMATO ENTREVISTAS/ FORMATO VERIFICACION DE REFERENCIAS Y DOCUMENTOS/ FORMATO VISITAS DOMICILIARIAS/ CONTRATOS/ FORMATOS DE AFILIACIONES/ DOCUMENTOS PERSONALES/ FORMATO DE PRESUPUESTO/ CARNETS / EXAMANES MEDICOS Y FISISCOS REGLAMENTO INTERNO / FORMATO ORIENTACION INICIAL / MANUALES DE PROCEDIMIENTOS / PROTOCOLOS /FORMULARIOS CAJAS EPS – FONDOS – ARP’S –CAJAS /		TIEMPO / GENTE / DINERO / RECURSOS TECNICOS / CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none">• FORMATO REQUISICION DE PERSONAL• FORMATO DE VERIFICACION DE INFORMACION• FORMATO RESULTADOS PRUEBAS• CRONOGRAMA DE ENTRENAMIENTO• FORMATOS DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO• EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	

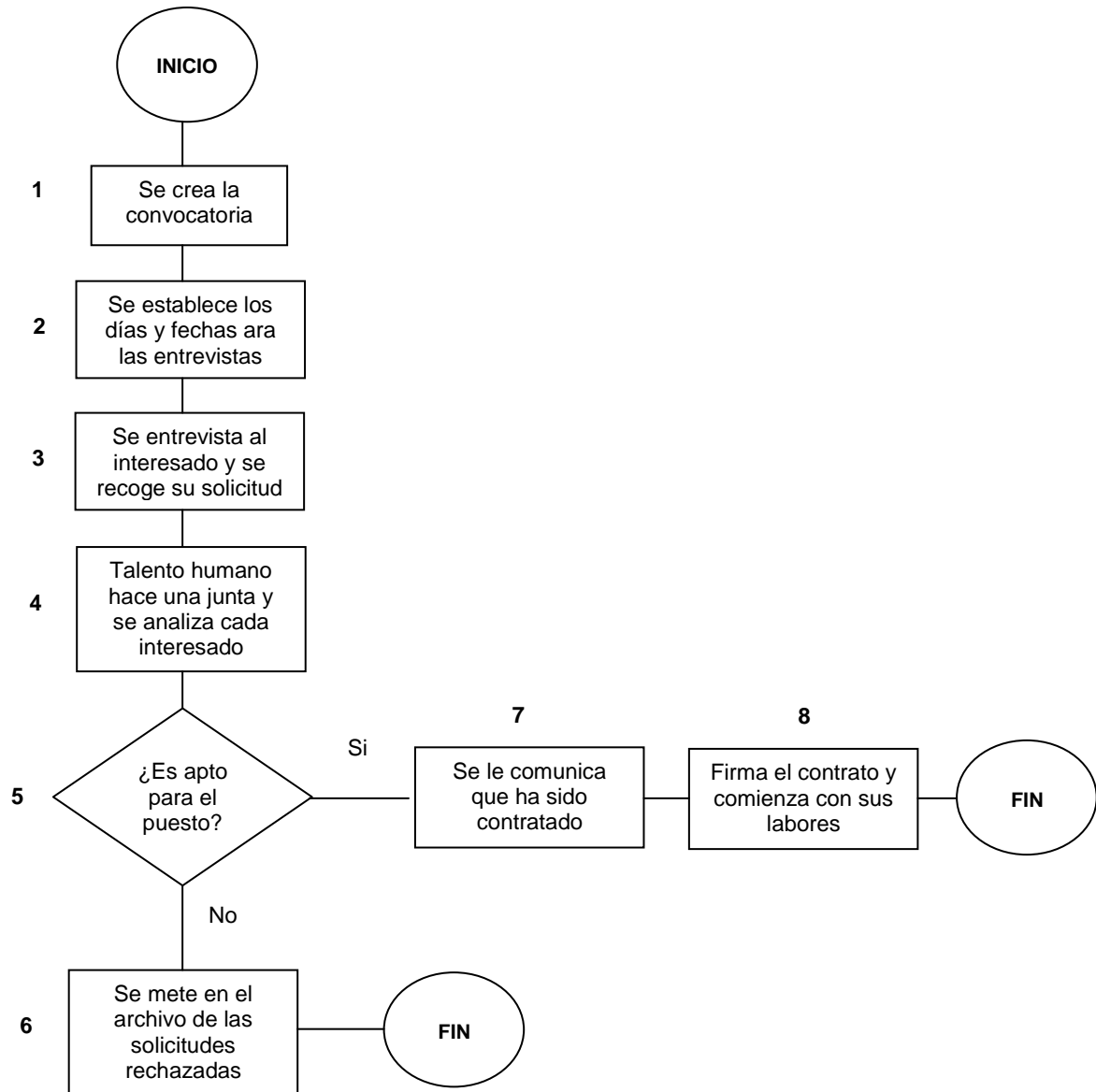
REQUISITOS A CUMPLIR COMPETENCIAS, HABILIDADES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	SEGUIMIENTO/ INDICADOR No. DE ROTACION DE PERSONAL	NUMERALES DE – NTSH 006 8275 / 8216/8188 / 8221 EFG/ 8222 G / 8251 / 8271 BC / 8272 / 8273 / 8274 / 828 / 829 / 8210 / 8211 / 8212 / 8213 / 8214 / 8215 /8216 / 8217/8182 / 8231 /
ELABORO COMITÉ DE CALIDAD	REVISO GERENTE OPERATIVO	APROBO GERENTE GENERAL

Fuente: Hotel Boutique Andaluz EU

3.2.8.3 Flujograma del proceso de selección y reclutamiento del personal

1. Se crea la convocatoria
 2. Se establece los días y fechas para las entrevistas
 3. Se entrevista al interesado y se recoge su solicitud
 4. Recursos humanos hace una junta y se analiza a cada interesado
 5. Si es apto por el puesto ir a 7.
 6. Se mete en el archivo las solicitudes rechazadas. FIN.
 7. Se le comunica que ha sido contratado
 8. Firma el contrato y comienza con sus labores. FIN.
- (Ver a continuación Ilustración No.9)

Ilustración 9: Flujograma del proceso de selección y reclutamiento de personal



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

3.2.8.4 Técnica de selección

Dentro de las técnicas de selección encontramos un formato de solicitud de empleo con el fin de conocer información acerca del puesto y de su ocupante, se establecen los datos personales, antecedentes de trabajo, escolaridad y otros datos personales, para determinar las características, habilidades y rendimiento de la persona. En esta etapa, se deberán seleccionar cuidadosamente los datos de rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones por las que dejó otros empleos así como su historial de salarios. (Ver Ilustración No.10)

Ilustración 10: Formato solicitud de empleo



FOTOGRAFÍA
ACTUAL
INDISPENSABLE

HORA DE ENTREVISTA _____

HORA PRESENTACIÓN _____

Primer Apellido _____	Segundo Apellido _____	Nombre _____
Fecha de Nacimiento _____	Edad _____	Teléfono de Casa _____
Dirección _____	Barrio _____	Seguridad Social _____
Ciudad de Residencia _____	Teléfono del Trabajo anterior _____	Sueldo Esperado al Mes _____
¿Puesto Deseado? _____	Desea trabajar: Media jornada _____ Jornada Completa _____	¿Cuándo puede empezar a trabajar? _____

¿Experiencia o formación que le pueda ser de utilidad en el Hotel Boutique Andaluz EU (Idiomas, informática)? _____		

Experiencia de trabajo

Nombre de la Empresa _____	Teléfono _____	Fecha del Empleo del ____ al ____	Responsabilidades del Puesto _____
Cargo que Tenia _____		Nombre del supervisor _____	
Salario bruto mensual _____		¿Por qué se retiro del trabajo? _____	

Nombres y direcciones completas de las instituciones a las que ha asistido	¿Hasta que año?	¿Finalizo?	¿Título?
Colegio: _____		Si ____ No ____	
Instituto: _____		Si ____ No ____	
Selectividad: _____		Si ____ No ____	
Universidad: _____		Si ____ No ____	
Masters: _____		Si ____ No ____	
Otros : _____		Si ____ No ____	

Datos Personales

- ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en su dirección actual?
- ¿Puede trabajar cualquier día de la semana?
- ¿Cuánto tiempo planeas trabajar en el Hotel Boutique Andaluz EU?
- ¿Tiene algún impedimento físico que limite su rendimiento en el puesto solicitado?
- ¿Hobbies, intereses, organizaciones a las que pertenece?
- _____

¿Qué hace que se considere especialmente cualificado para trabajar en el Hotel Boutique Andaluz EU?

Número de emergencia: Número de contacto en caso de emergencia

Nombre	Teléfono de (casa)	Trabajo

Referencias externas: Nombre a dos personas a las que conozca por un mínimo de cinco años

Nombre	Dirección	Nº de teléfono y profesión

Si una vez contratado se detectase cualquier falsedad u omisión en dichos informes dicha falsedad u omisión podrá conllevar al despido del empleado.

Entiendo que es aceptar una oferta no crea ninguna obligación a Hotel Boutique Andaluz EU**en seguir contratándome en el futuro

Fecha.....Firma.....

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

3.2.8.4.1 Formato entrevista de reclutamiento

Cuadro 27: Ficha de entrevista de reclutamiento – requisitos exigidos y clasificaciones

Nombre _____

Cargo _____

REQUISITOS	A	B	C	D	OBSERVACIONES
Apariencia					
Argumentación					
Equilibrio					
Comportamiento					
Inteligencia					
Experiencia					
Desenvoltura					
Personalidad					
Agresividad					
Iniciativa					
Persistencia					
Ambición					

Fecha					

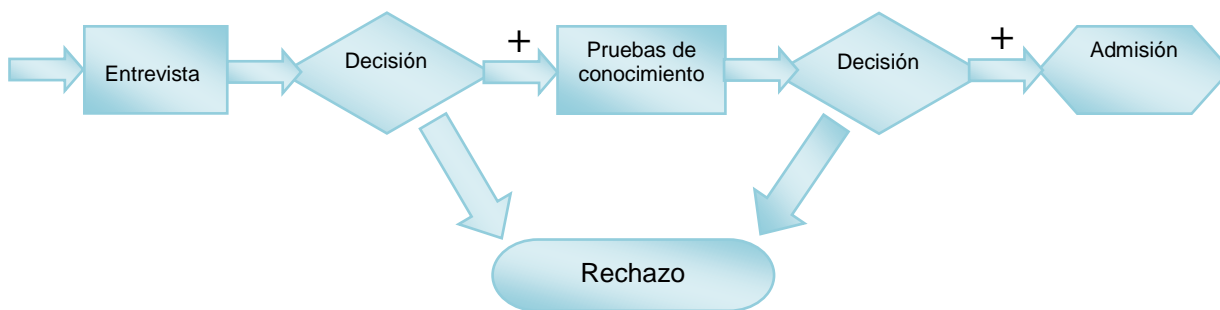
Fuente: Idalberto Chiavenato – Administración de los recursos humanos

3.2.8.4.2 Pruebas de conocimientos o de capacidad

Con estas pruebas se busca evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas por el candidato a través de la práctica o del ejercicio. Estas pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución; generales o específicas cuando se investiga conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el puesto.

3.2.8.4.3 Proceso de evaluación de la selección del personal

Ilustración 11: Proceso de evaluación en dos etapas



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

3.2.9 Capacitación

El personal del Hotel Boutique Andaluz EU es capacitado en la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco) apoyado por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) y FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes) los cuales manejan su departamento de capacitaciones, ofreciendo programas gratuitos en las diferentes

áreas manejadas en las organizaciones inscritas en estas. (**Ver Anexo L – Departamento nacional de capacitación**)

3.2.10 Contratación

El Hotel Boutique Andaluz E.U. trabajara con los siguientes contratos:

3.2.10.1 CONTRATO CIVIL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Entre los suscritos a saber: ALCIRA NEGRON ROZO, mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía número 41.519.852 expedida en Bogotá, actuando en nombre y representación de HOSPEDERIA ANDALUZ EU., con Nit. 800044616-8 quien en adelante se denominará EL CONTRATANTE, por una parte y por la otra, SANDRA OSORIO ARTUNDUAGA, mayor de edad domiciliada en BOGOTA D.C., actuando en nombre propio y quién para efectos del presente contrato se denominará EL CONTRATISTA, acuerdan celebrar el presente Contrato para la Prestación de Servicios, el cual se regirá por las siguientes cláusulas: PRIMERA: OBJETO. EL CONTRATISTA en su calidad de CONTADOR GENERAL, se obliga efectuar todas las actividades relacionadas con el área contable. SEGUNDA: VALOR. El valor del presente contrato será cancelado como honorarios de la siguiente forma: la suma de (\$500.000.00) QUINIENTOS MIL PESOS MCTE para el mes de abril del presente año y (\$700.000.00) SETECIENTOS MIL PESOS MCTE, por los meses de mayo, junio y julio y del mes de agosto en adelante y por el tiempo que dure el presente contrato se cancelará por concepto de honorarios la suma de (\$500.000.00) QUINIENTOS MIL PESOS MCTE, sumas que el Contratante pagará al Contratista por mensualidades vencidas, previa presentación de la respectiva cuenta de cobro por parte del contratista. TERCERA: PLAZO. El plazo será indeterminado, contados a partir de la fecha. CUARTA: OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE. Deberá facilitar todos los implementos e información necesaria, de manera oportuna para la debida ejecución del objeto del contrato y estará obligado a cumplir con lo estipulado con las demás cláusulas y condiciones previstas en éste contrato. QUINTA: OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA. Este se obliga a cumplir con todas las políticas establecidas por la empresa, y entregar a entera satisfacción del contratante el trabajo aquí estipulado. Contabilización de la Información liquidación de impuestos, presentación de estados financieros, asesoría en la implantación y regulación de la normatividad y mejoramiento continuo administrativo y financiero, y las inherentes al cargo. SEXTA: TERMINACIÓN. El presente contrato podrá darse por terminado por mutuo acuerdo entre las partes, y/o terminación por cualquiera de las partes en forma unilateral con un aviso anticipado de 30 días.

De conformidad con lo anterior, las partes suscriben el presente contrato a los un (1) días del mes Abril de dos mil cinco (2006) en la ciudad de Bogotá.

EL CONTRATANTE

EL CONTRATISTA

NIT. 800044616-8

C.C. 35.514.410

3.2.10.2 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO INFERIOR A UN AÑO

HOSPEDERIA ANDALUZ EU. NOMBRE DEL EMPLEADOR	DG 22 B No. 47ª - 21 DIRECCIÓN DEL EMPLEADOR
HUMBERTO QUINTERO MONTAÑÉS NOMBRE DEL TRABAJADOR	CALLE 40 sur No. 72 L-40 Int. 15 apto 302. DIRECCIÓN DEL TRABAJADOR
CONDUCTOR CARGO U OFICIO	8-AGOSTO-2005 FECHA INICIACION DE LABORES
19'411.879 BOGOTA IDENTIFICACIÓN	4 MESES TÉRMINO DEL CONTRATO
VENCE EL DIA	8- DICIEMBRE-2005

Entre el EMPLEADOR y EL TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificadas como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido por las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- EL TRABAJADOR se obliga a dedicar lealmente al servicio exclusivo del EMPLEADOR, toda su actividad personal y su capacidad normal de trabajo en el desempeño de las funciones propias del cargo de CONDUCTOR, de conformidad con los reglamentos, ordenes e instrucciones de EL EMPLEADOR o de sus representantes y deberá conservar en el desempeño de tales funciones el cuidado y diligencia necesarios.

SEGUNDA.- De conformidad con el Art. 58 del Código Sustantivo del Trabajo y con las actividades desarrolladas en el Hotel, son obligaciones especiales del trabajador:

- 1a) Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le impartan el patrono o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.
- 2a) No comunicar con terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al patrono, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.
- 3a) Conservar y restituir en buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.
- 4a) Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- 5a) Comunicar oportunamente al patrono las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.
- 6a) Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa o establecimiento.
- 7a) Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico del patrono o por las autoridades del ramo; y
- 8a) Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
- 9º) Informar en forma inmediata de los elementos de toda clase dejados por los huéspedes en cualquiera de las instalaciones del Hotel, caso en el cual deberán informar con la mayor brevedad posible a su jefe inmediato.

TERCERA.- Prohibiciones: se prohíbe al trabajador:

- 1o) Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados, sin permiso del patrono.
- 2o) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
- 3o) Conservar armas de cualquier clase en el sitio del trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
- 4o) Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del patrono, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
- 5o) Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
- 6o) Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.
- 7o) Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
- 8o) Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono en objetos distintos del trabajo contratado.
- 9º) Sustraer de las habitaciones las pertenencias de los huéspedes.

PARÁGRAFO: El incumplimiento de estas cláusulas genera la terminación del contrato de trabajo por parte del EMPLEADOR en forma unilateral y con justa causa.

CUARTA.- El servicio indicado lo prestara EL TRABAJADOR en la ciudad de BOGOTA, pero también se obliga a aceptar el prestar sus oficios en otras ciudades, siempre que el cambio no afecte su honor, dignidad o sus derechos mínimos ni implique desmejora en la remuneración, ni en la categoría. Es entendido que en caso de traslado de EL TRABAJADOR a otra Ciudad para el desempeño de cargos de la misma entidad, EL EMPLEADOR cubrirá los gastos de traslado, según lo establecido en el código sustantivo del trabajo.

QUINTA.- DURACION DEL CONTRATO El término inicial de duración del contrato es el señalado inicialmente en el presente contrato. Y si antes de la fecha de vencimiento de este término, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, este se atenderá prorrogado por un periodo igual al inicialmente pactado. Tratándose de un contrato a término fijo inferior de un año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un año y así sucesivamente.

PARAGRAFO: En cumplimiento de lo previsto en el artículo 46 C.S.T., modificado por el artículo 3 de la ley 50/90, EL TRABAJADOR tendrá derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado, cualquiera que este sea.

SEXTA.- EL TRABAJADOR se obliga a prestar sus servicios a la empresa durante la jornada que señale EL EMPLEADOR, quien podrá variarla según las necesidades de la misma. Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en días domingos o festivos en los que legalmente debe concederse descanso, mientras no sea labor que según la ley o contrato haya de ejecutarse así, debe autorizarlo EL EMPLEADOR o sus representantes previamente por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable deberá ejecutarse y solicitarse por escrito con la mayor brevedad a EL EMPLEADOR o a sus representantes. EL EMPLEADOR en consecuencia, no

reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho.

SEPTIMA.- CAUSALES DE TERMINACIÓN DEL CONTRATO POR PARTE DEL EMPLEADOR:

1o) El haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido.

2o) Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el patrono, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo.

3o) Todo acto grave de violencia, injuria o malos tratamientos en que incurra el trabajador fuera del servicio, en contra del patrono, de los miembros de su familia, o de sus representantes o socios, jefes de taller, vigilantes o celadores.

4o) Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.

5o) Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo, o en el desempeño de sus labores.

6o) Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador, de acuerdo con los artículos 58 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

7o) La detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto; o el arresto correccional que exceda de ocho (8) días, o aún por tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato.

8o) El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.

9o) El deficiente rendimiento en el trabajo, en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable, a pesar del requerimiento del patrono.

10) La sistemática inejecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales.

11) Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.

12) La renuencia sistemática del trabajador a aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico del patrono o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.

13) La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.

14) El reconocimiento al trabajador de la pensión de jubilación o invalidez estando al servicio de la empresa, y

15) La enfermedad contagiosa o crónica del trabajador, que no tenga carácter de profesional, así como cualquiera otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no haya sido posible durante ciento ochenta (180) días. El despido por esta causa no podrá efectuarse sino al vencimiento de dicho lapso y no exime al patrono de las prestaciones e indemnizaciones legales y convencionales derivadas de la enfermedad.

En los casos de los numerales 9o. a 15 de este artículo, para la terminación del contrato, el patrono deberá dar aviso al trabajador con anticipación no menor de quince (15) días.

OCTAVA.- Por el servicio que preste EL TRABAJADOR en cumplimiento de este contrato, EL EMPLEADOR reconocerá como salario el valor de \$500.000.

NOVENA. - El pago del salario acordado se cancelará mensualmente.,

DECIMA.- EL TRABAJADOR gozara de todas las prestaciones sociales establecidas en su favor por la Ley laboral, tomando como salario base de liquidación los conceptos enunciados en el artículo 127 del Código Sustantivo de Trabajo. Para los efectos de su liquidación y pago EL TRABAJADOR se obliga a presentarse a la empresa, una vez terminado EL CONTRATO DE TRABAJO, a reclamar el valor de sus prestaciones sociales y a firmar los recibos correspondientes de paz y salvo.

DECIMA PRIMERA.- Las partes acuerdan un periodo de prueba que no puede ser superior a la quinta parte del término establecido para el presente contrato y por consiguiente cualquiera de las dos partes podrá terminarlo unilateralmente en cualquier momento durante dicho periodo. Con todo EL TRABAJADOR podrá darlo por terminado mediante aviso estricto con una antelación no inferior a treinta (30) días para que EL EMPLEADOR lo reemplace. En caso de no dar aviso oportuno o de cumplirlo parcialmente deberá a EL EMPLEADOR una indemnización equivalente a treinta (30) días de salario, deducible de las prestaciones sociales, con el fin de resarcir el perjuicio causado a la empresa.

DECIMA SEGUNDA.- De acuerdo con el ordinal 4º. Del artículo 51 y el artículo 112 del código sustantivo del trabajo, EL EMPLEADOR podrá suspender en sus labores a EL TRABAJADOR como sanción disciplinaria. Igualmente podrá imponer multas a EL TRABAJADOR, con arreglo al artículo 113 ibídem.

DECIMA TERCERA.- Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en los artículos 62 y 63 C.S.T., modificado por el artículo séptimo (7) del decreto 2351 de 1.965 y las enunciadas en el reglamento interno de trabajo.

DECIMA CUARTA.- INVENTARIOS, EL TRABAJADOR recibirá mediante inventario las mercancías y los elementos necesarios para desarrollar la actividad para el cual fue contratado y por lo tanto será de su entera responsabilidad el cuidado de los mismos, una vez se haya realizado la respectiva entrega.

DECIMA QUINTA.- EL TRABAJADOR se compromete a informar por escrito a EL EMPLEADOR cualquier cambio de dirección, teniéndose como suya para todos los efectos la última dirección registrada en la empresa.

DECIMA SEXTA.- El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto alguno cualquiera otro contrato verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotaran a continuación de su texto.

DECIMA SEPTIMA.- EL TRABAJADOR dispondrá de tres (3) días calendario para solicitar a EL EMPLEADOR aclaración de las cláusulas contenidas en el presente contrato, finalizado este término se consideran aceptadas a satisfacción todas las cláusulas.

Para constancia se firma este contrato en dos (2) ejemplares en cada una de las páginas, de los cuales se destinan uno para EL TRABAJADOR y otro para EL EMPLEADOR. Dado en BOGOTÁ, a los primeros (1) días del mes de agosto de 2005.

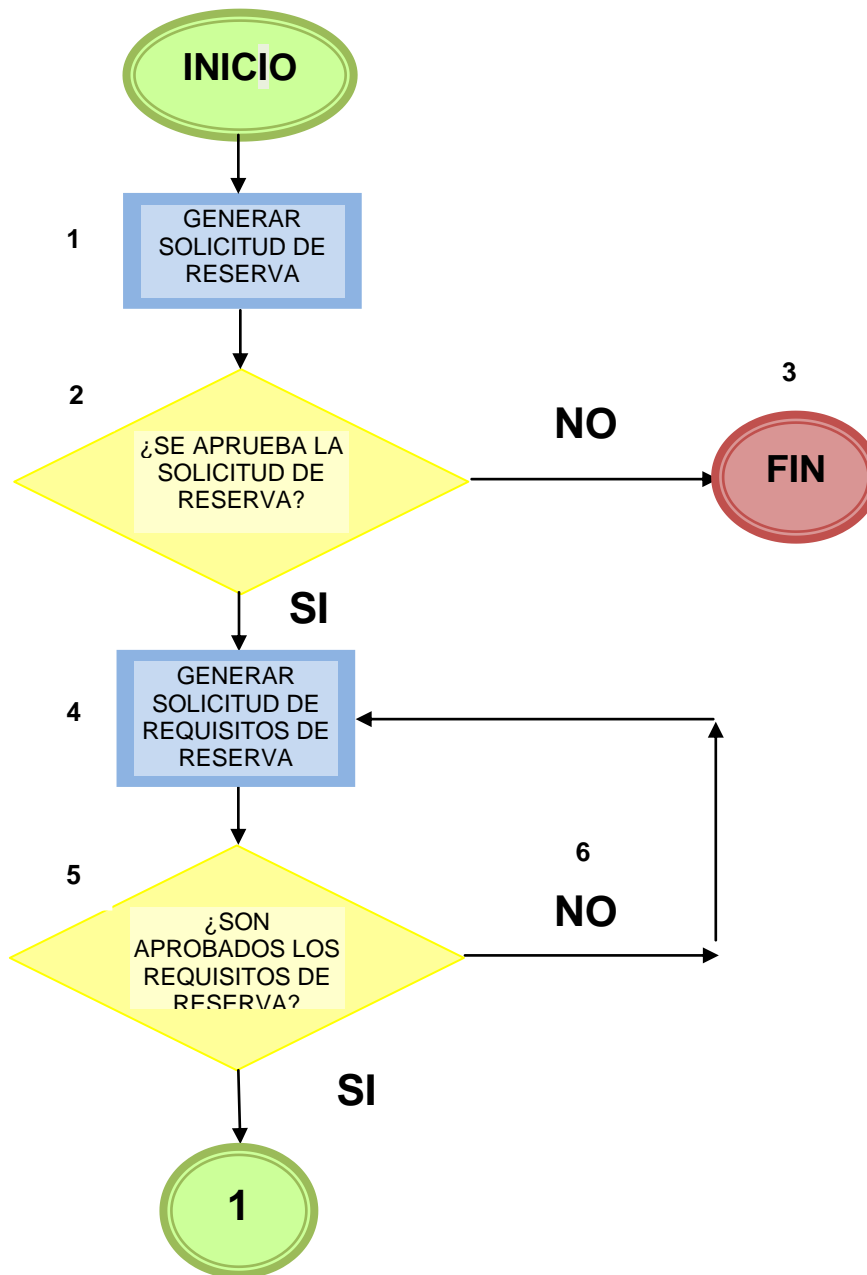
EL EMPLEADOR
NIT 800044616-8

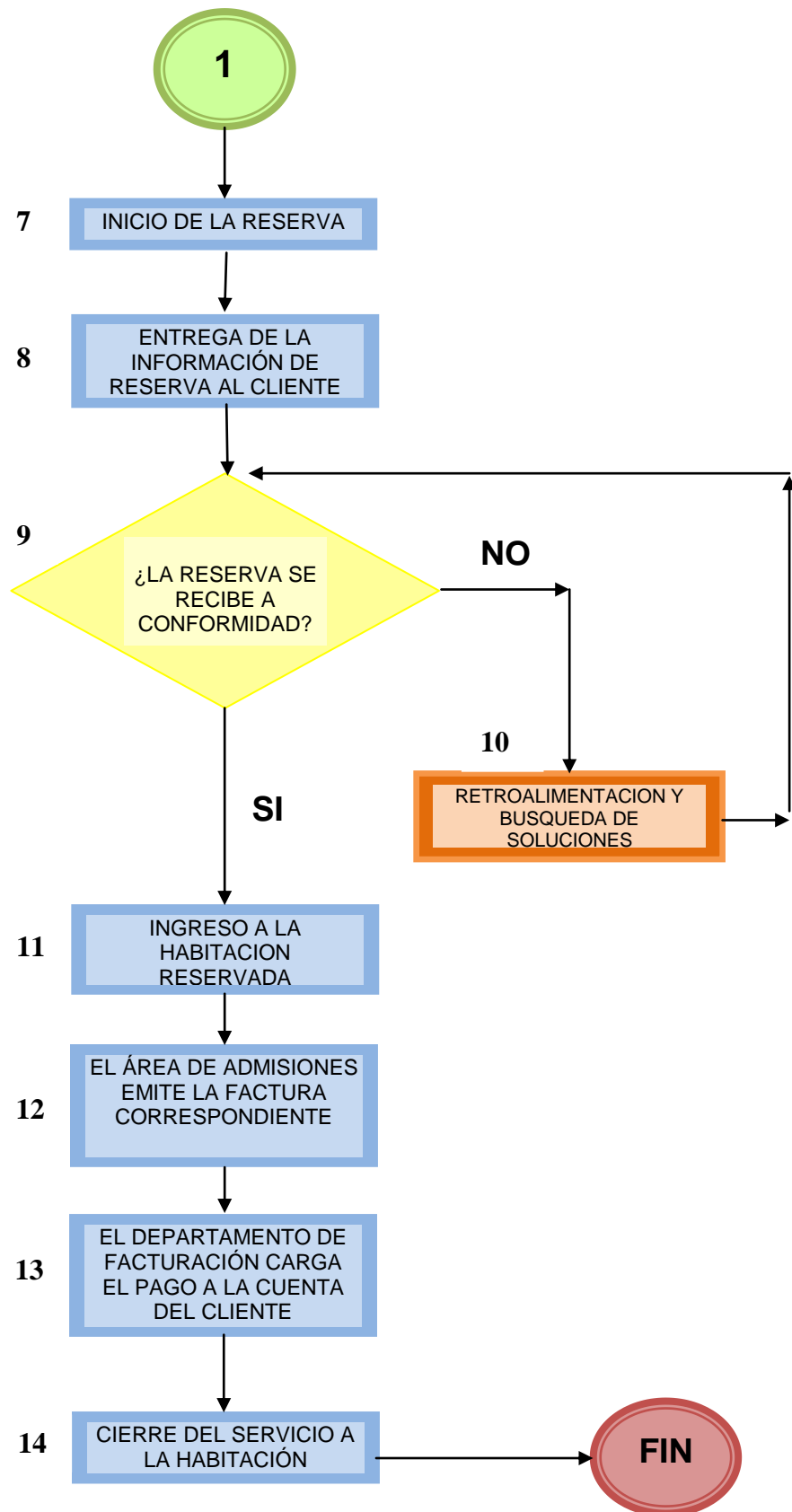
EL TRABAJADOR
C.C. No.

3.3 ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO

3.3.1 Flujograma de procesos del servicio

Ilustración 12: Flujograma de procesos en el Hotel Boutique Andaluz E.U.

























Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

3.3.2 Diagrama de Flujo de procesos del servicio

Ilustración 13: Diagrama de Flujo del Hotel Boutique Andaluz E.U.

Nº ETAPA	PROCEDIMIENTOS						TIEMPOS
1	Generar solicitud de reserva.						7min
2	¿Se aprueba la solicitud de reserva?						2min
3	Solicitud de de reserva NO aprobada						2min
4	Generar solicitud de requisito de reserva						8min
6	¿Son aprobados los requisitos de reserva?						8min
7	Requisitos de reserva NO aprobados						2min
8	Inicio de la reserva						1min
9	Entrega de la información de reserva al cliente						30min
10	La reserva se recibe a conformidad						1min
11	La reserva NO se recibe a conformidad						5min
12	Retroalimentación y búsqueda de la solución						15min
12	Ingreso a la habitación reservada						10min
13	El área de admisiones emite la factura correspondiente						15min
14	El departamento de facturación carga el pago a la cuenta del cliente						1min
15	Cierre del servicio a la habitación						10min
TOTAL			9	3	3		117min
TOTAL %			60%	20%	20%		1: 57 min

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

3.3.3 Descripción para realizar el mantenimiento

La calidad y el nivel de complejidad de las instalaciones y equipamientos del hotel se ha incrementado significativamente como consecuencia de la incidencia de diversos factores tales como la mayor exigencia de comodidad en las zonas de trabajo, el establecimiento de redes de comunicación muy complejas, la exigencia de un cumplimiento cada vez más estricto de las normativas de seguridad, el mejoramiento y profundización de los distintos tipos de regularidades y por la sensibilidad creciente hacia la ecología, que conduce a garantizar ambientes interiores sanos y a reducir la contaminación del entorno exterior al mínimo posible.

La necesidad de asegurar una imagen correcta obliga a prestar atención a aspectos tales como una adecuada limpieza de todos los elementos visibles, a conservar adecuadamente los acabados tanto en interiores como en exteriores, a mantener niveles adecuados de iluminación y a mantener los sistemas de señalización gráfica al día.

Por lo general la función del mantenimiento es ocuparse de gestionar y resolver los aspectos antes mencionados.

3.3.3.1 Proceso de mantenimiento

Cuadro 28: Proceso de mantenimiento

<i>Andaluz</i> Hotel	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	CODIGO: M-001	
		PAGINA: 1	EDICIÓN: 2
		FECHA EDICIÓN: 23 DIC/06	

NOMBRE DEL PROCESO: MANTENIMIENTO	
PROPOSITO U OBJETIVO DEL PROCESO: Con el mantenimiento necesario conservar las áreas e infraestructura para ofrecer seguridad y calidad en la prestación del servicio.	
RESPONSABLE: JEFE DE MANTENIMIENTO	

ALCANCE: Desde que la el Jefe de mantenimiento del área de la Dirección de Administración general recibe la orden de servicio. Hasta que termina con la firma de aceptación del mantenimiento realizado.	
--	--

PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia• Habitaciones
-------------	---

	<ul style="list-style-type: none">• Recepción• Administración• A & B Requisitos Legales (Dama, Alcaldía, Ministerio de Protección Social)	
CLIENTES	Huéspedes, Camarería, Lavandería, Recepción, Gerencia, Administración, A & B, Proceso de Mejora continua.	
ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA
Son todas las solicitudes y ordenes de servicio de las diferentes áreas que requieren un respectivo mantenimiento. Revisión de órdenes de trabajo, para priorizar solicitudes	Elaboración de cronograma de mantenimiento Actualizar registros Mantenimiento correctivo y preventivo de edificación (ascensor, mobiliario) Mantenimiento correctivo y preventivo de equipos (Cocina, lavandería, tanques de reserva y Caldera)	Entrega – satisfacción de todos los requerimientos solicitados por los diferentes
DOCUMENTOS	cronograma de mantenimiento, catálogos e instructivos de operación de los equipos	
REGISTROS	ordenes de servicio (formato diligenciado),	
RECURSOS	Humano, Tecnológicos.	
REQUISITOS A CUMPLIR	Actualizar registros, cumplir con hojas de vida de los equipos, facturas y reportes del cronograma de mantenimiento, las actividades que tengan mantenimientos externos. realizarlas en el menor tiempo prioridad	
MEDICION PROCESO/ INDICADOR	# de reparaciones correctivas mensuales / # de reparaciones preventivas	
NUMERALES – DE NTSH 006		
8.1.1.1 a, 8.1.1.4 c, 8.1.2.2 b, 8.1.2.3 c, 8.1.6.1 a.		
ELABORO: Comité de calidad	REVISO: Gerente operativa y asistente de categorización	APROBO: Gerente general y de calidad

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

3.3.3.2 Flujograma de mantenimiento

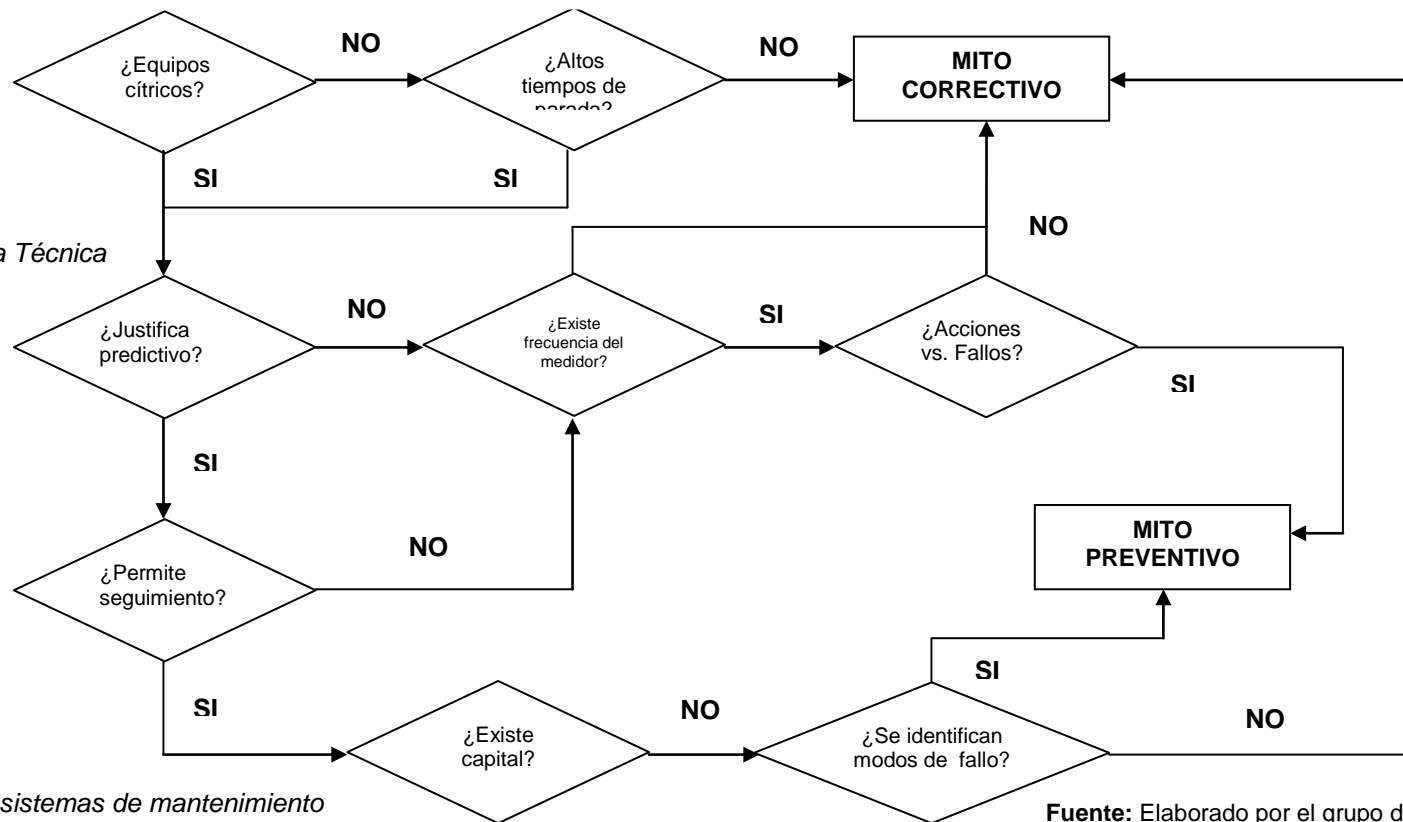
Ilustración 14: Flujograma de mantenimiento

Seguridad operacional y Medio Ambiente

Altos costos indisponibilidad

Economía Técnica

Selección de sistemas de mantenimiento



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Ilustración 15: Fotos, partes requeridas de mantenimiento.



Fuente: Hotel Boutique Andaluz E.U.

3.4 ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Dentro del departamento financiero se realizó un análisis que consiste en examinar la situación y el comportamiento histórico de la empresa, establecer las causas y obtener conclusiones acerca de las posibles consecuencias, proyectadas en el tiempo. Debe trabajarse permanentemente en torno a una relación pasado – presente – futuro, debido a que las decisiones que se tomen afectaran el futuro de la compañía.

Así mismo se muestra, como los estados financieros tienen como finalidad, proporcionar información acerca de la posición financiera, resultados y cambios de la empresa, siendo útil para una gran variedad de usuarios en la toma de decisiones de índole económica. De igual manera los resultados obtenidos por el personal de la gerencia, o la responsabilidad de estos en el manejo de los recursos confiados a la misma.

3.4.1 Balance general

El balance general refleja la posición financiera de la empresa en un momento determinado. Este comprende los activos, los pasivos y el patrimonio. (Ver cuadro No.29)

Cuadro 29: Balance general

**ANDALUZ PLAZA E.U.
BALANCE GENERAL
DICIEMBRE 2008 – JUNIO 2009
NIT 900.198.278-5**

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	31/12/2008	30/06/2009
ACTIVO			
1105	CAJA	662.482	15.486.956
1110	BANCOS	0	- 8.520.439
1120	CUENTAS DE AHORROS	-131.733	- 629.991
1305	CLIENTES	11.820.500	9.077.100
1310	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	54.233.951	97.041.493
1330	ANTICIPO	0	1.300.000
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONE	1.265.861	2.139.887

1528	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	0	1.400.000
1536	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	3.654.052	17.728.224
TOTAL ACTIVO		71.505.112	135.023.230
PASIVO			
2105	BANCOS NACIONALES	0	17.384.176
2205	NACIONALES	624.080	443.816
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	2.302.668	42.428.450
2365	RETENCION EN LA FUENTE	412.483	1.031.188
2367	IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO	58.226	266.656
2368	IMP DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	6.374	37.693
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	654.676	6.666.744
2380	ACREEDORES VARIOS	271.120	4.570.632
2408	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	6.776.397	14.112.000
2412	DE INDUSTRIA Y COMERCIO	0	8.267.131
2505	SALARIOS POR PAGAR	4.041.105	653.000
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	3.439.221
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	0	3.456.379
2520	PRIMA DE SERVICIOS	1.073.276	345.639
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	0	1.590.708
2610	PARA OBLIGACIONES LABORALES	4.434.863	5.455.679
2815	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	7.597	7.871
TOTAL PASIVO		20.662.865	110.156.983
PATRIMONIO			
3115	APORTES SOCIALES	20.000.000	20.000.000
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.842.247	- 25.017.621
3705	UTILIDADES ACUMULADAS	0	29.883.867
TOTAL PATRIMONIO		50.842.247	24.866.246
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		71.505.112	135.023.229

Fuente: Hotel Andaluz E.U.

3.4.2 Estado de resultados

Este presenta información relevante acerca de las operaciones en desarrollo de la empresa durante un periodo de tiempo determinado. En este estado se reconoce la utilidad neta y los detalles de sus componentes, se miden los logros obtenidos y los esfuerzos desplegados al crecimiento de la organización. (Ver cuadro No.30)

Cuadro 30: Estado de resultados

**ANDALUZ PLAZA E.U.
ESTADO DE RESULTADOS
DICIEMBRE 2008 - JUNIO 2009
NIT 900.198.278-5**

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	31/12/2008	30/06/2009
INGRESOS OPERACIONALES			
4140	HOTELES Y RESTAURANTES	174.584.030	137.724.520
4175	DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	-296.561	- 335.569
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	174.287.469	137.388.951
COSTO DE VENTAS			
6140	HOTELES Y RESTAURANTES	10.489.163	18.789.939
	TOTAL COSTO DE VENTAS	10.489.163	18.789.939
	UTILIDAD BRUTAS	163.798.306	118.599.012
GASTOS OPERACIONALES			
5110	HONORARIOS	3.527.055	14.322.440
5120	ARRENDAMIENTOS	18.181.818	9.090.909
5130	SEGUROS	734.120	416.988
5235	SERVICIOS	0	122.000
5140	GASTOS LEGALES	851.400	21.000
5195	DIVERSOS	425.822	- 31.760
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	23.720.215	23.941.577
UTILIDAD OPERACIONAL		140.078.091	94.657.435
INGRESOS NO OPERACIONALES			
4210	FINANCIEROS	2.041	6.014
4295	DIVERSOS	-76.469	4.073
	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	-74.428	10.087
GASTOS NO OPERACIONALES			
5205	GASTOS DE PERSONAL	39.576.451	40.100.463
5210	HONORARIOS	0	200.000
5215	IMPUESTOS	2.058.000	1.873.776
5220	ARRENDAMIENTOS	36.363.636	45.454.545
5230	SEGUROS	0	675.456
5235	SERVICIOS	10.537.863	13.624.303
5245	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.059.361	2.332.757
5250	ADECUACION E INSTALACION	135.229	908.516
5295	DIVERSOS	15.074.070	12.216.875
5305	FINANCIEROS	3.337.436	2.204.935
5315	GASTOS EXTRAORDINARIOS	19.369	93.517
	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	109.161.415	119.685.143

UTILIDAD NO OPERACIONAL	-109.235.844	-	119.675.056
UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.842.247	-	25.017.621

Fuente: Hotel Andaluz E.U.

3.4.3 Estado de flujo de efectivo

Presenta información sobre los cobros y pagos en efectivo o sus equivalentes en la empresa, partiendo de los resultados o la utilidad obtenida en el periodo determinado y llegando al efectivo neto al final del mismo. (Ver cuadro No.31)

Cuadro 31: Estado de flujo efectivo

ANDALUZ PLAZA E.U.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
DICIEMBRE 2008 - JUNIO 2009
NIT 900.198.278-5

	<u>30/06/2009</u>
<i>Flujo de efectivo por las actividades de operación:</i>	
Resultado del ejercicio	-\$ 25.017.621
Conciliación entre los resultados del ejercicio y el efectivo neto provisto por las actividades de operación:	
Depreciación	0
	-25.017.621
Cambios netos en activos y pasivos:	
CLIENTES	2.743.400
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	-42.807.542
ANTICIPO	-1.300.000
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONE	-874.026
BANCOS NACIONALES	17.384.176
NACIONALES	-180.264
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	40.125.782
RETENCION EN LA FUENTE	618.705
IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO	208.430
IMP DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	31.319
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	6.012.068
ACREEDORES VARIOS	4.299.512
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	7.335.603
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	8.267.131

SALARIOS POR PAGAR	-3.388.105
CESANTIAS CONSOLIDADAS	3.439.221
INTERESES SOBRE CESANTIAS	3.456.379
PRIMA DE SERVICIOS	-727.637
VACACIONES CONSOLIDADAS	1.590.708
PARA OBLIGACIONES LABORALES	1.020.816
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	274
	22.238.329
Flujos de efectivo por las actividades de inversión:	
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	-1.400.000
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	-14.074.172
	-15.474.172
Flujos de efectivo por las actividades de financiación:	
DISMINUCION EN UTILIDAD	-30.842.247
UTILILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	29.883.867
	-958.380
	5.805.776,97
Aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo	6.336.526,31
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año	530.748,98
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 5.805.777,33

Fuente: Hotel Andaluz E.U.

3.4.4 Estado de cambios en la situación financiera

Revela movimiento en el capital de trabajo de la empresa durante un periodo, diferenciando entre las fuentes de dichos recursos y sus aplicaciones. (Ver cuadro No.32)

Cuadro 32: Estados de cambio en la situación financiera

**ANDALUZ PLAZA E.U.
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
DICIEMBRE 2008 - JUNIO 2009
NIT 900.198.278-5**

Aumento (disminución) del Activo Corriente	
DISPONIBLE	
CAJA	14.824.474
BANCOS	-8.520.439
TOTAL DISPONIBLE	-9.418.217
DEUDORES	
CUENTAS DE AHORROS	-498.258
CLIENTES	-2.743.400
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	42.807.542
ANTICIPO	1.300.000
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONE	874.026
TOTAL DEUDORES	41.739.910
TOTAL	32.321.693
Disminución (aumento) del Pasivo Corriente	
CUENTAS POR PAGAR	
NACIONALES	-180.264
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	40.125.782
RETENCION EN LA FUENTE	618.705
IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO	208.430
IMP DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	31.319
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	6.012.068
ACREEDORES VARIOS	4.299.512
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	7.335.603
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	8.267.131
SALARIOS POR PAGAR	-3.388.105

TOTAL CUENTAS POR PAGAR	63.330.181
TOTAL	63.330.181
Aumento / Disminución del Capital de Trabajo	-31.008.488

Fuente: Hotel Andaluz E.U.

3.4.5 Estado de cambios en el patrimonio

Explica la variación en cada una de las cuentas del patrimonio de la empresa durante un periodo determinado. (Ver cuadro No.33)

Cuadro 33: Estado de cambio en el patrimonio

ANDALUZ PLAZA E.U.
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
DICIEMBRE 2008 - JUNIO 2009
NIT 900.198.278-5

	<u>Capital Social</u>	<u>Reserva Legal</u>	<u>Acciones propias readquiridas</u>	<u>Superávit de capital</u>	<u>Revalorización del patrimonio</u>	<u>Resultados del ejercicio</u>	<u>Resultado de ejercicios anteriores</u>	<u>Superávit por valorizaciones</u>	<u>Patrimonio de los accionistas</u>	TOTAL
Saldos al 31 de diciembre de 2008	20.000.000	-	-	-	-	30.842.247	-	-	-	50.842.247
Distribución de los resultados de 2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Efecto de la inflación sobre el patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Ajustes a las valorizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Resultados del ejercicio 2009	20.000.000	-	-	-	-	-25.017.621	29.883.867	-	-	24.866.246
Saldos al 30 de junio de 2009	0	0	0	0	0	5.824.627	29.883.867	0	0	25.976.001

Fuente: Hotel Andaluz E.U.

3.4.6 Análisis horizontal y vertical

El análisis financiero consiste en tomar la información suministrada por los estados financieros y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. También se compara la información de dos periodos distintos observando su nivel de variación.

3.4.6.1 Análisis vertical

Consiste en tomar como cifra base el total de activos, el total de pasivos y patrimonio y el total de reservas netas. Las cifras absolutas no dicen por si solas, en cuanto la importancia de cada una en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa.

La caja muestra un incremento para el primer periodo del 0.93% al 11.47% se percibe la inversión en equipos para hotel y restaurante lo cual crea una descapitalización de la empresa. Por falta de un proceso de planificación de compras, se observa un pasivo en bancos en un 12.87% la empresa no posee una nomina estable y esto acarrea un incremento en un 4% en retenciones en nomina lo cual deja ver un uso desmedido de las horas extras creando problemas laborales que se ven reflejados también en el incremento de asesorías laborales. (Ver cuadro No.34 y 35)

Cuadro 34: Análisis vertical

**ANDALUZ PLAZA E.U.
BALANCE GENERAL
DICIEMBRE 2008 - JUNIO 2009
ANALISIS VERTICAL**

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	31/12/2008	%	30/06/2009	%
ACTIVO					
1105	CAJA	662.482	0,93%	15.486.956	11,47%
1110	BANCOS	0	0,00%	- 8.520.439	-6,31%
1120	CUENTAS DE AHORROS	-131.733	-0,18%	- 629.991	-0,47%
1305	CLIENTES	11.820.500	16,53%	9.077.100	6,72%
1310	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	54.233.951	75,85%		71,87%

1330	ANTICIPO	0	0,00%	97.041.493	
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONE	1.265.861	1,77%	1.300.000	0,96%
1528	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	0	0,00%	2.139.887	1,58%
1536	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	0	0,00%	1.400.000	1,04%
		3.654.052	5,11%	17.728.224	13,13%
TOTAL ACTIVO		71.505.112	100,00%	135.023.230	100,00%
PASIVO					
2105	BANCOS NACIONALES	0	0,00%	17.384.176	12,87%
2205	NACIONALES	624.080	0,87%	443.816	0,33%
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	2.302.668	3,22%	42.428.450	31,42%
2365	RETENCION EN LA FUENTE	412.483	0,58%	1.031.188	0,76%
2367	IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO	58.226	0,08%	266.656	0,20%
2368	IMP DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	6.374	0,01%	37.693	0,03%
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	654.676	0,92%	6.666.744	4,94%
2380	ACREEDORES VARIOS	271.120	0,38%	4.570.632	3,39%
2408	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	6.776.397	9,48%	14.112.000	10,45%
2412	DE INDUSTRIA Y COMERCIO	0	0,00%	8.267.131	6,12%
2505	SALARIOS POR PAGAR	4.041.105	5,65%	653.000	0,48%
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	0,00%	3.439.221	2,55%
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	0	0,00%	3.456.379	2,56%
2520	PRIMA DE SERVICIOS	1.073.276	1,50%	345.639	0,26%
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	0	0,00%	1.590.708	1,18%
2610	PARA OBLIGACIONES LABORALES	4.434.863	6,20%	5.455.679	4,04%
2815	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	7.597	0,01%	7.871	0,01%
TOTAL PASIVO		20.662.865	28,90%	110.156.983	81,58%
PATRIMONIO					
3115	APORTES SOCIALES	20.000.000	27,97%	20.000.000	14,81%
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.842.247	43,13%	-	-18,53%
3705	UTILIDADES ACUMULADAS	0	0,00%	29.883.867	22,13%
TOTAL PATRIMONIO		50.842.247	71,10%	24.866.246	18,42%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		71.505.112	100,00%	135.023.229	100,00%

Fuente: Hotel Andaluz E.U

Cuadro 35: Análisis vertical

**ANDALUZ PLAZA E.U.
ESTADO DE RESULTADOS
DICIEMBRE 2008 - JUNIO 2009
ANALISIS VERTICAL**

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	31/12/2008	%	30/06/2009	%
INGRESOS OPERACIONALES					
4140	HOTELES Y RESTAURANTES	174.584.030		137.724.520	
4175	DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	-296.561		- 335.569	
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	174.287.469	100,00%	137.388.951	100,00%
COSTO DE VENTAS					
6140	HOTELES Y RESTAURANTES	10.489.163	6,02%	18.789.939	13,68%
	TOTAL COSTO DE VENTAS	10.489.163	6,02%	18.789.939	13,68%
	UTILIDAD BRUTAS	163.798.306	93,98%	118.599.012	86,32%
GASTOS OPERACIONALES					
5110	HONORARIOS	3.527.055	2,02%	14.322.440	10,42%
5120	ARRENDAMIENTOS	18.181.818	10,43%	9.090.909	6,62%
5130	SEGUROS	734.120	0,42%	416.988	0,30%
5235	SERVICIOS	0	0,00%	122.000	0,09%
5140	GASTOS LEGALES	851.400	0,49%	21.000	0,02%
5195	DIVERSOS	425.822	0,24%	- 31.760	-0,02%
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	23.720.215	13,61%	23.941.577	17,43%
UTILIDAD OPERACIONAL		140.078.091	80,37%	94.657.435	68,90%
INGRESOS NO OPERACIONALES					
4210	FINANCIEROS	2.041	0,00%	6.014	0,00%
4295	DIVERSOS	-76.469	-0,04%	4.073	0,00%
	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	-74.428	-0,04%	10.087	0,01%
GASTOS NO OPERACIONALES					
5205	GASTOS DE PERSONAL	39.576.451	22,71%	40.100.463	29,19%
5210	HONORARIOS	0	0,00%	200.000	0,15%
5215	IMPUESTOS	2.058.000	1,18%	1.873.776	1,36%
5220	ARRENDAMIENTOS	36.363.636	20,86%	45.454.545	33,08%
5230	SEGUROS	0	0,00%	675.456	0,49%
5235	SERVICIOS	10.537.863	6,05%	13.624.303	9,92%
5245	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.059.361	1,18%	2.332.757	1,70%
5250	ADECUACION E INSTALACION	135.229	0,08%	908.516	0,66%
5295	DIVERSOS	15.074.070	8,65%	12.216.875	8,89%
5305	FINANCIEROS	3.337.436	1,91%	2.204.935	1,60%
5315	GASTOS EXTRAORDINARIOS	19.369	0,01%	93.517	0,07%
	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	109.161.415	62,63%	119.685.143	87,11%
UTILIDAD NO OPERACIONAL		-109.235.844	-62,68%	- 119.675.056	-87,11%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		30.842.247	17,70%	- 25.017.621	-18,21%

Fuente: Hotel Andaluz E.U

El uso desmedido de los sobregiros se deja ver en la participación de un -23.21% en cuentas corrientes comerciales la falta de control en el uso de servicios bancarios se refleja en bancos con un -22.88% , los problemas laborales el despido de personal se ve reflejado en un -83.84% en salarios por pagar esto muestra una falta de planeación en costos y gastos mostrando un alto porcentaje de diferencia con un 1742.58% finalmente estos problemas se dejan ver en la cifra del patrimonio en el cual se ve un -51.09%. (Ver cuadro No.36 y 37)

Cuadro 36: Análisis horizontal

**ANDALUZ PLAZA E.U.
BALANCE GENERAL
DICIEMBRE 2008 - JUNIO 2009
ANALISIS HORIZONTAL**

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	31/12/2008	30/06/2009	Análisis Horizontal	
				Relativa	Absoluta
ACTIVO					
1105	CAJA	662.482	15.486.956	14.824.474	2237,72%
1110	BANCOS	0	- 8.520.439	-8.520.439	100,00%
1120	CUENTAS DE AHORROS	-131.733	- 629.991	-498.258	378,23%
1305	CLIENTES	11.820.500	9.077.100	-2.743.400	-23,21%
1310	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	54.233.951	97.041.493	42.807.542	78,93%
1330	ANTICIPO	0	1.300.000	1.300.000	100,00%
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONE	1.265.861	2.139.887	874.026	69,05%
1528	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	0	1.400.000	1.400.000	100,00%
1536	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	3.654.052	17.728.224	14.074.172	385,17%
TOTAL ACTIVO		71.505.112	135.023.230	63.518.117	88,83%
PASIVO					
2105	BANCOS NACIONALES	0	17.384.176	17.384.176	100,00%
2205	NACIONALES	624.080	443.816	-180.264	-28,88%
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	2.302.668	42.428.450	40.125.782	1742,58%
2365	RETENCION EN LA FUENTE	412.483	1.031.188	618.705	150,00%
2367	IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO	58.226	266.656	208.430	357,97%
2368	IMP DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	6.374	37.693	31.319	491,36%
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	654.676	6.666.744	6.012.068	918,33%
2380	ACREEDORES VARIOS	271.120	4.570.632	4.299.512	1585,83%
2408	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	6.776.397	14.112.000	7.335.603	108,25%
2412	DE INDUSTRIA Y COMERCIO	0	8.267.131	8.267.131	100,00%
2505	SALARIOS POR PAGAR	4.041.105	653.000	-3.388.105	-83,84%
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	3.439.221	3.439.221	100,00%
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	0	3.456.379	3.456.379	100,00%

2520	PRIMA DE SERVICIOS	1.073.276	345.639	-727.637	-67,80%
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	0	1.590.708	1.590.708	100,00%
2610	PARA OBLIGACIONES LABORALES	4.434.863	5.455.679	1.020.816	23,02%
2815	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	7.597	7.871	274	3,61%
TOTAL PASIVO		20.662.865	110.156.983	89.494.118	433,12%
PATRIMONIO					
3115	APORTES SOCIALES	20.000.000	20.000.000	0	0,00%
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.842.247	- 25.017.621	-55.859.868	-181,11%
3705	UTILIDADES ACUMULADAS	0	29.883.867	29.883.867	100,00%
TOTAL PATRIMONIO		50.842.247	24.866.246	-25.976.001	-51,09%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		71.505.112	135.023.229	63.518.117	88,83%

Fuente: Hotel Andaluz E.U

Cuadro 37: Análisis horizontal

ANDALUZ PLAZA E.U.
ESTADO DE RESULTADOS
DICIEMBRE 2008 - JUNIO 2009
ANALISIS HORIZONTAL

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	31/12/2008	30/06/2009	Análisis Horizontal	
				Absoluta	Relativa
INGRESOS OPERACIONALES					
4140	HOTELES Y RESTAURANTES	174.584.030	137.724.520	-36.859.510	-21,11%
4175	DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	-296.561	- 335.569	-39.008	13,15%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		174.287.469	137.388.951	-36.898.518	-21,17%
COSTO DE VENTAS					
6140	HOTELES Y RESTAURANTES	10.489.163	18.789.939	8.300.776	79,14%
TOTAL COSTO DE VENTAS		10.489.163	18.789.939	8.300.776	79,14%
UTILIDAD BRUTAS		163.798.306	118.599.012	-45.199.294	-27,59%
GASTOS OPERACIONALES					
5110	HONORARIOS	3.527.055	14.322.440	10.795.385	306,07%
5120	ARRENDAMIENTOS	18.181.818	9.090.909	-9.090.909	-50,00%
5130	SEGUROS	734.120	416.988	-317.132	-43,20%
5235	SERVICIOS	0	122.000	122.000	100,00%
5140	GASTOS LEGALES	851.400	21.000	-830.400	-97,53%
5195	DIVERSOS	425.822	- 31.760	-457.582	-107,46%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		23.720.215	23.941.577	221.362	0,93%
UTILIDAD OPERACIONAL		140.078.091	94.657.435	-45.420.656	-32,43%
INGRESOS NO OPERACIONALES					
4210	FINANCIEROS	2.041	6.014	3.974	194,71%
4295	DIVERSOS	-76.469	4.073	80.542	-105,33%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		-74.428	10.087	84.516	-113,55%

GASTOS NO OPERACIONALES					
5205	GASTOS DE PERSONAL	39.576.451	40.100.463	524.012	1,32%
5210	HONORARIOS	0	200.000	200.000	100,00%
5215	IMPUESTOS	2.058.000	1.873.776	-184.224	-8,95%
5220	ARRENDAMIENTOS	36.363.636	45.454.545	9.090.909	25,00%
5230	SEGUROS	0	675.456	675.456	100,00%
5235	SERVICIOS	10.537.863	13.624.303	3.086.440	29,29%
5245	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.059.361	2.332.757	273.396	13,28%
5250	ADECUACION E INSTALACION	135.229	908.516	773.287	571,84%
5295	DIVERSOS	15.074.070	12.216.875	-2.857.195	-18,95%
5305	FINANCIEROS	3.337.436	2.204.935	-1.132.501	-33,93%
5315	GASTOS EXTRAORDINARIOS	19.369	93.517	74.148	382,82%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES		109.161.415	119.685.143	10.523.728	9,64%
UTILIDAD NO OPERACIONAL		-109.235.844	- 119.675.056	-10.439.212	9,56%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		30.842.247	- 25.017.621	-55.859.868	-181,11%

Fuente: Hotel Andaluz E.U

3.4.7 Razón financiera

Esta mide en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Presentando una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas. (Ver cuadros 38, 39, 40, 41 y 42)

Cuadro 38: Razón Clientes / Ventas

Año	Razón	Interpretación
	Clientes / Ventas	
31/12/2008	<div>66.054.451</div> <div>174.287.469</div>	Esta razón nos muestra la participación que tienen los clientes dentro de las ventas totales del periodo. En esta empresa vemos que en el 2009 los clientes son considerables, en los años anteriores su nivel de participación era menor.
	= 37,90%	
30/06/2009	<div>106.118.593</div> <div>137.388.951</div>	
	= 77,24%	

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 39: Razón Clientes / Costo de ventas

Año	Razón	Interpretación
	Clientes / Costo de Ventas	
31/12/2008	$\frac{66.054.451}{10.489.163} = 6,297400$	Esta razón nos muestra la participación que tienen los clientes dentro del costo de ventas total del periodo, sin tener en cuenta la utilidad.
30/06/2009	$\frac{106.118.593}{18.789.939} = 5,647628$	

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 40: Razón Inventario / Ventas

Razón		Interpretación
Año	Inventarios / Ventas	
31/12/2008	<div>0</div> <div>174.287.469</div> <div>= 0,0000</div>	Este resultado nos indica el número de veces que rotaron los inventarios durante el periodo. Como se puede observar la compañía no maneja inventarios.
	30/06/2009	

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 41: Razón Otros activos / Ing. – Eg No Op.

Razón		Interpretación
Año	Otros Activos / Ing.- Eg. No Op.	
31/12/2008	$\frac{0}{-109.235.844} = 0,000000$	Esta razón nos muestra en que destina la empresa las demás utilidades que no tiene que ver con su objeto social. En esta compañía se puede determinar que aproximadamente el 100% de las utilidades hace parte de su objeto social.
30/06/2009	$\frac{0}{-119.675.056} = 0,000000$	

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Cuadro 42: Razón Activo fijo / Pasivo LP

Razón		Interpretación
Año	Activo Fijo / Pasivo LP	
31/12/2008	$\frac{3.654.052}{2.926.748} = 124,85\%$	Esta razón muestra el porcentaje de pasivo a largo plazo que se utilizó para comprar los activos fijos del periodo.
30/06/2009	$\frac{19.128.224}{60.256.442} = 31,74\%$	

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

3.4.8 Indicadores financieros

Cuadro 43: Indicadores financieros

INDICADOR	RESULTADO
Indicadores de endeudamiento	
Activo / Pasivo	1.00%
Obligaciones financieras / Activo	0.13%
Indicadores de rentabilidad	
Ingresos operacionales / Ventas netas	0.05%
Utilidad antes de impuestos / Activos	0.70%
Utilidad antes de impuestos / Ingresos operacionales	5.45%
Indicadores de liquidez	
Activo corriente / Pasivo corriente	1.00%
Disponible / Pasivo corriente	0.11%
Disponible / Activos	1.10%

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Análisis

- **Endeudamiento**

Estos indicadores tienen como objetivo medir en que grado y en que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

La empresa hotel andaluz carece de capital para responder a corto plazo lo cual obligara a pagar los pasivos corrientes de inmediato ya que solo posee para responder por cada peso un peso.

El 13% de obligaciones financieras son bajas ya que no se utilizan adecuadamente el apalancamiento con el sector financiero (bancos).

- **Rentabilidad**

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar las obligaciones de corto plazo.

El hotel está percibiendo un rendimiento muy bajo de 0.05 centavos por cada peso que ingresa.

La utilidad neta que correspondió es de un 0.13% sobre el patrimonio dejando la inversión a una pequeña rentabilidad.

De la utilidad el 5.45% pertenece a las ventas mostrando un bajo nivel de ventas afectando dando pie al crecimiento de pasivos de la organización.

- **Liquidez**

Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades la empresa hotel andaluz tiene una razón corriente de uno a uno donde no hay posibilidades de respaldo acorto plazo corriendo el riesgo de la pérdida de valor de los activos corrientes.

3.4.9 Costo implementación plan de reestructuración

Cuadro 44: Costo implementación plan de mejoramiento

Actividad	Valor
Impresión y enmarcación de principios y valores corporativos	\$80.000
Categorización	\$2.700.000
Seguimientos	\$1.200.000
Programas de capacitación	\$350.000
Motivación (charlas, incremento salarial)	\$1.000.000
Pruebas psicotécnicas	\$300.000
Publicidad	\$3.000.000
Plan estratégico	\$2.700.000
Calidad total	\$16.000.000
TOTAL	\$27.330.000

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

El beneficio de la inversión que se realice en el proyecto estratégico son:

- Mejorar la estructura administrativa, las certificaciones de calidad que obliga al mejoramiento y la documentación de todos los procesos del Hotel Boutique Andaluz E.U.
- Lograr la integración de todo el personal del hotel con la administración del hotel. permitiendo que se diseñen programas de capacitación, desarrollo y bienestar para todo el talento humano de la organización.
- Lograr posicionar la empresa a nivel nacional e internacional buscando una mejor aceptación y satisfacción de los clientes (huéspedes).
- Se logro una disminución en los costos aumentando la rentabilidad (ocupación de 15 a 21 habitaciones)
- Incrementando la rentabilidad y el ingreso para la empresa.

Este proyecto será entregado a la empresa la cual tomara la decisión de implementarlo y mantener su mejora continua, para lo cual se buscara financiación a través de la cámara de comercio de Bogotá y Bancoldex. Así mismo se buscara volver competitiva la empresa en los mercados internacionales siguiéndolos parámetros designados por el ministerio de turismo.

CONCLUSIONES

A través de este proyecto de reestructuración se establecieron importantes pautas para un futuro como administradores encontrar diferentes alternativas y campos de acción para la ejecución de una excelente gestión en el sector que decidamos laborar.

El Hotel Boutique Andaluz E.U. por medio de esta reestructuración, deberá mejorar su estructura organizacional el cual dará paso al desarrollo óptimo de sus procesos, logrando así una calidad y manejo eficaz de sus recursos y servicio.

Por medio de modelos de diagnóstico aplicados a la empresa se lograron identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitieron diagnosticar la situación actual del hotel.

A partir del diagnóstico se plantea la necesidad de diseñar una estructura administrativa adecuada para el Hotel Boutique Andaluz E.U., que contenga los propósitos del direccionamiento estratégico: misión, visión y objetivos, valores, principios, un sistema de comunicación interna, estructura organizacional, para la toma de decisiones.

El Hotel Boutique Andaluz E.U. debe consolidar su potencial de calidad, excelencia en el servicio y responsabilidad social para sostenerse en el mercado.

En el área de talento humano no se tenía definido por escrito la descripción de cada uno de los cargos y por tanto carece de un proceso de selección y contratación pertinente. Adicionalmente la falta de interés del gerente por brindar capacitación a los empleados, hace que existan falencias en el conocimiento de sus respectivos cargos y de la organización.

RECOMENDACIONES

Es de vital importancia que al implementar el plan de reestructuración se involucre a todo el personal del Hotel Boutique Andaluz E.U., pues son ellos quien en definitiva, se encargarán que el proceso se ponga en marcha y funcione tal como se tiene previsto.

Es recomendable que los directivos de la empresa adquieran conocimientos en temas administrativos. Esto les permitirá un mejor desempeño en la las actividades, además de generarles un sentido de responsabilidad con la reestructuración para el hotel.

Es necesario que los socios de la empresa asuman riesgos y creen conciencia que la organización puede pasar de microempresa a mediana empresa y así llegar a nuevos mercados siendo más competitiva.

Se recomienda al Hotel Boutique Andaluz E.U. la implementación de este plan de reestructuración de una manera progresiva con parámetros definidos en tiempo, alcance y límites.

Se recomienda la participación activa en motivación y capacitación del personal del hotel, para que se genere una comunicación ascendente y descendente entre las diferentes áreas.

Se recomienda que el Hotel Boutique Andaluz E.U. diseñe una evaluación del desempeño a todos sus empleados, con el fin poder tomar acciones preventivas y correctivas en el desarrollo de las actividades de cada uno de estos.

LOGROS

Mediante este proyecto se observó como los conocimientos adquiridos en la Universidad de la Salle, se vuelven fundamentales para las empresas en la actualidad, donde el talento humano es primordial para la competitividad y el desarrollo del país.

Al distribuir cargos con sus respectivas funciones para el personal, se logró establecer cuál era el proceso de selección y contratación mas oportuno para la dimensión de la empresa.

Personales

Se demostró que los conocimientos pueden aportar en gran medida a una organización en el ambiente administrativo, el logro de objetivos y metas.

Al concluir este proyecto se logro con el objetivo principal de crear un plan de reestructuración el cual el hotel lo podrá implementar para su mejoramiento continuo y crecimiento en el mercado hotelero.

Profesionales

Como profesionales llevamos a la práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera como Administradores de Empresas; tomando como responsabilidad los problemas encontrados en la organización, analizando y proponiendo posibles soluciones a los mismos.

APORTES

A la Empresa

Este proyecto contribuye al mejoramiento continuo, al crecimiento empresarial y a ser competente en el sector hotelero.

La gerencia del hotel andaluz es consiente de la necesidad de la implantación de controles basados en unas claras políticas para el buen desempeño del personal del hotel.

Gracias a las observaciones realizadas se fomento en nosotros la necesidad de mantener una información clara para mejorar el uso de las diferentes herramientas logradas en la administración de empresas.

Se creo un plan de reestructuración real, comprendiendo técnicamente el funcionamiento del negocio, sirviendo como base, el estudio detallado de la situación actual del hotel y su plan de mejoramiento.

Se pretende implementar un plan de selección y capacitación para todo el talento humano de acuerdo con las necesidades individuales de cada puesto de trabajo.

También se analizó el área financiera con el fin de establecer parámetros de funcionamiento y rentabilidad del hotel.

A la comunidad Lasallista

Con este proyecto la comunidad lasallista encontrara el funcionamiento de una empresa de prestación de servicios y la importancia de satisfacción del huésped como afecta al Hotel Boutique Andaluz E.U.

Así mismo proporciona parámetros para la elaboración de un proyecto similar, servirá como guía para estudiantes de diferentes carreras que quieran reestructurar una empresa y a su vez que sea sólida.

A la Universidad de La Salle

Este proyecto demuestra el nivel de competitividad logrado con los principios académicos y valores Lasallistas, demostrando un liderazgo y un optimismo fundamentado que nos hacen competente en el mercado laboral, y para aquellos que inician su carrera en la institución es el ejemplo a seguir.

BIBLIOGRAFÍA

BURBANO RUIZ, Jorge, Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Tercera edición, Bogotá: editorial Mc Graw Hill, 2008. Páginas 395.

Código Sustantivo del trabajo Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, cuarta edición. México: Mc Graw Hill. 1996. 795p.

CIRO MARTINEZ, Bercardino. Estadística y muestreo. 9ª. Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 1998. 838p.

DAVIS, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición, México: editorial Mc Graw Hill, 2002. Páginas 622.

DRUKER, Peter. Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Barcelona: editorial Norma, 1996. Páginas 318.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: teorías, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Octava edición, Bogotá: editorial 3R editores, 2003. Páginas 413

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la investigación. 2da, Ed. México: Mc Graw Hill, 1998. Páginas 501.

INSTITUTO DISTRITAL DE TURISMO, boletín de estadísticas de turismo de Bogotá: Segundo semestre de 2006. Páginas 124.

MARTINEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística y muestreo. 11ª. Ed. Colombia: Ecoe ediciones Ltda. 2002. Páginas 879.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación, Bogotá: editorial Mc Graw Hill, 2004. Páginas 246.

ORTIZ ANAYA, Héctor: Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. Doceava edición, Bogotá: universidad de la salle. Páginas 501.

SOCORRO LOPEZ GARCIA hostelería y turismo editorial paraninfo Madrid España año 2000. Páginas 185.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Realizar procesos básicos para la prestación del servicio. Bogotá, SENA 2000. 3 p. (46 TURITVS02).

SENA. Guía para la elaboración de unidades de competencias laborales, Bogotá, 1997. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley General de Turismo o Ley 300 de 1996, Artículo 78.

VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en el era digital. 2ª edición. Colombia: Ecoe Ediciones, 2004. 310 pág.

www.cotelco.org

www.alcaldiabogota.gov.co

www.mincomercio.gov.co

www.bogotaturismo.gov.co

www.ccb.org.co

www.ambiental.redempresarial.info

www.dian.gov.co

www.ucpr.edu.co/trabajos/presentaciones/DesarrolloHumano

www.dane.gov.co

ANEXOS

Anexo A: Resolución 0657 de 2005

RESOLUCIÓN 0657 DE 2005

(Abril 08)

Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia.

EL VICEMINISTRO DE COMERCIO EXTERIOR, ENCARGADO DE LAS FUNCIONES DEL DESPACHO DEL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 69 de la Ley 300 de 1996,

CONSIDERANDO:

Que con fundamento en la facultad establecida en el artículo 69 de la Ley 300 de 1996, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo debe fomentar el mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos prestados a la comunidad y para tales efectos promovió la creación de la Unidad Sectorial de Normalización para el subsector de establecimientos hoteleros o de hospedaje;

Que la Asociación Hotelera de la Colombia, Cotelco, se constituyó en Unidad Sectorial de Normalización para el sector hotelero y que dentro de su ámbito de normalización se encuentra la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje;

Que de conformidad con el artículo 82 de la Ley 300 de 1996, los establecimientos hoteleros y similares podrán ser clasificados por categorías por parte de la asociación gremial correspondiente;

Que en desarrollo del proceso de normalización y cumpliendo con los requisitos legales, previa consulta pública, fue expedida la norma técnica sectorial NTSH 006 denominada "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos";

Que la mencionada clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, para su aplicación, es un tema que fue puesto en conocimiento y discutido con el gremio hotelero colombiano;

Que de conformidad con el numeral 3, artículo [77](#) de la Ley 300 de 1996, es obligación de los prestadores de servicios turísticos ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio;

Que es función del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, controlar las conductas que puedan conducir a error a los consumidores de los servicios turísticos ofrecidos por los establecimientos hoteleros o de hospedaje, en especial el uso de publicidad engañosa o que induzca a error al público sobre precios, calidad o cobertura, así como el ofrecimiento de información engañosa o dar lugar a error en el público sobre las características de los servicios turísticos ofrecidos,

RESUELVE:

Artículo 1º. Para efectos de la presente resolución aplican las siguientes definiciones:

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

Hotel: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Dispone además como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

Artículo 2º. A partir de la vigencia de la presente Resolución, solamente podrán ser categorizados por estrellas los establecimientos hoteleros o de hospedaje que presten sus servicios en Colombia, en los términos del artículo [78](#) de la Ley 300 de 1996, que se consideren como hoteles, según la definición de la norma técnica sectorial NTSH 006 denominada "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos" y que se certifiquen en el cumplimiento de los requisitos establecidos por dicha norma técnica sectorial, sus modificaciones y por las demás normas técnicas sectoriales que se expidan para tales fines.

Parágrafo. Los establecimientos hoteleros o de hospedaje que se certifiquen en la mencionada norma técnica sectorial NTSH 006, "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos" deben utilizar en su publicidad de manera visible, legible e indeleble, el número de estrellas otorgadas en la certificación de la mencionada norma técnica sectorial, en la modalidad respectiva.

Artículo 3º. Para efectos de la categorización de los establecimientos hoteleros o de hospedaje establecida en los términos del artículo 1º de esta resolución, deberán obtener el Certificado de Calidad Turística en la norma técnica sectorial NTSH 006 denominada "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos", expedido por un Organismo Certificador debidamente acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio, SIC, que cuente con visto bueno de la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en los términos del artículo 70 de la Ley 300 de 1996.

Parágrafo. Solamente a través del Certificado de Calidad Turística en la mencionada norma técnica sectorial NTSH 006, los establecimientos hoteleros o de hospedaje demostrarán el cumplimiento de los requisitos exigidos para la categorización prevista en los términos del artículo 1º de esta Resolución.

Artículo 4º. Los establecimientos hoteleros o de hospedaje que no se encuentren debidamente certificados en desarrollo de la norma técnica sectorial NTSH 006 "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos", sus modificaciones y por las demás normas técnicas sectoriales que se expidan para tales fines, deberán abstenerse de utilizar en su publicidad la categorización por estrellas de que trata el artículo 1º, a partir de los 12 meses de la

publicación de la presente resolución. [Plazo modificado por la Resolución del Min. Comercio 320 de 2006](#) , [Plazo modificado por la Resolución del Min. Comercio 2322 de 2006](#)

Parágrafo. Los establecimientos hoteleros o de hospedaje que desacaten lo establecido en este artículo, serán investigados y sancionados por la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de acuerdo con lo establecido en los artículos 71 y 72 de la Ley 300 de 1996.

Artículo 5º. La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

Fuente: www.alcaldiabogota.gov.co

Anexo B: Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTSH)

NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTSH NORMA DE COMPETENCIA LABORAL REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES BÁSICAS PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO

1. OBJETO

Esta norma proporciona los requisitos para organizar el inicio y cierre de actividades y operar equipos y elementos de trabajo de acuerdo con los parámetros definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

2. ALCANCE

Esta norma aplica a las personas que realizan sus funciones para la prestación del servicio en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

3. DEFINICIONES

Para los propósitos de esta norma, aplican:

3.1. Competencia: Aptitudes y habilidades de una persona para el desempeño de una actividad bajo determinadas condiciones y criterios de evaluación.

3.2. Criterios de desempeño: Requisitos de calidad que permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en la norma de competencia.

3.3. Norma de competencia: Conjunto de funciones individuales que revisten un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto tienen valor en el ejercicio del mismo.

Se adquiere la calidad de norma de competencia en el momento de ser oficializada por el ente normalizador reconocido.

3.4. Rango de aplicación: Son los diferentes entornos, circunstancias, ambientales, materiales, equipos e instrumentos que influyen en el desempeño laboral descrito en la norma de competencia.

3.5. Requerimiento de conocimiento y comprensión: Indica los conocimientos que una persona debe poseer para poder cumplir con los criterios de desempeño.

3.6. Requerimientos de evidencia: Son las pruebas necesarias para concluir que el desempeño laboral se realizó conforme a los criterios de desempeño, requerimientos de conocimiento y comprensión y rangos de aplicación descritos en la norma de competencia.

3.7. Frecuencia de aplicación: Número de veces que se debe recolectar la evidencia para cada uno de los rangos de aplicación.

4. REQUISITOS

4.1. REQUISITOS PARA ORGANIZAR EL INICIO Y CIERRE DE ACTIVIDADES

4.1.1. Criterios de desempeño

Se considera a la persona competente cuando:

4.1.1.1. Su presentación personal y el tiempo de llegada y salida se ajustan al manual de procedimientos.

4.1.1.2. El puesto de trabajo es revisado garantizando que se cumplan los procedimientos establecidos.

4.1.1.3. El estado de los activos es revisado de acuerdo con el periodo establecido por la empresa.

4.1.1.4. Las novedades son reportadas en el formato establecido para ello.

4.1.1.5. Asegura que se da el curso respectivo a la información pertinente a las solicitudes de los clientes de acuerdo al manual de procedimientos.

4.1.2. Requerimientos de conocimientos y comprensión

En la tabla 1 se indican los conocimientos que las personas deben poseer para poder cumplir con los criterios de desempeño:

Tabla 8: Requisito de conocimientos y comprensión.

Requerimientos de conocimiento y comprensión	Criterios de desempeño relacionados	
Normas de higiene y aseo	4.1.1.1	4.1.1.2
Interpretación de manuales de procedimientos del establecimiento.	4.1.1.1 4.1.1.2	4.1.1.4
Elaboración de información.	4.1.1.4	
Servicio al cliente	4.1.1.4 4.1.1.5	
Manejo de software y sistemas de información	4.1.1.3	4.1.1.4

Fuente: Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTSH)

4.1.3. Rango de aplicación

-Formatos: manuales y sistematizados.

4.1.4. Requerimientos de evidencia

En la tabla 2 se indican las pruebas necesarias para concluir que el desempeño laboral fue efectivamente realizado.

Requerimientos de evidencia	Frecuencia de aplicación
Observación de hábitos de higiene y presentación personal	2
Reporte de novedades	1

Tabla 9: Requerimiento de evidencia.

Fuente: Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTSH)

4.2. REQUISITOS PARA OPERAR EQUIPOS Y ELEMENTOS DE TRABAJO DE ACUERDO CON LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS

4.2.1. Criterios de desempeño

Se considera a la persona competente cuando:

4.2.1.1. Los equipos y elementos se seleccionan de acuerdo a las actividades a desarrollar.

4.2.1.2. Los equipos se utilizan cumpliendo normas técnicas de uso y de seguridad del establecimiento.

4.2.1.3. Los equipos y elementos se mantienen en las condiciones de limpieza, funcionamiento y orden establecidos en los manuales técnicos.

4.2.1.4. Las deficiencias de funcionamiento de equipos se reportan en el tiempo establecido conforme al manual de procedimientos.

4.2.2. Requerimiento de conocimiento y comprensión

En la Tabla 3 se indican los conocimientos que la persona debe poseer para poder cumplir con los criterios de desempeño:

Tabla 10: Requisitos de conocimiento y comprensión

Requerimientos de conocimiento y comprensión	Criterios de desempeño relacionados
Interpretación de manuales de funcionamiento de equipos.	4.2.1.1 4.2.1.2 4.2.1.3
Normas de seguridad industrial y ocupacional.	4.2.1.1 4.2.1.2 4.2.1.3
Técnicas de limpieza de equipos.	4.2.1.3
Interpretación de manuales de procedimientos.	4.2.1.4
Diligenciamiento de formatos.	4.2.1.4

Fuente: Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTSH)

4.2.3. Rango de aplicación

Equipos: mecánico, eléctrico y digital.
Formato: manuales y sistematizados.

4.2.4. Requerimientos de evidencia

En la Tabla 4 se indican las pruebas necesarias para concluir que el desempeño laboral fue efectivamente realizado.

Requerimientos de evidencia	Frecuencia de aplicación
Utilización de equipos y elementos para diferentes actividades	2
Cuestionario sobre aspectos técnicos de utilización de equipos y elementos.	1

Tabla 11: Requerimientos de evidencia

Fuente: Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTSH)

Fuente: www.mincomercio.gov.co

Anexo C: Registro de Cámara y Comercio

Anexo D: Inscripción del Rut

 Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		 001
Espacio reservado para la DIAN 		2. Concepto: 0 1 Inscripción 4. Número de formulario: 14105194935  (415)7707212489984(8020) 000001410519493 5
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 2 1 1 0 3 2 5 3 - 6 6. DV: 6 12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá		14. Buzón electrónico: 3 2
IDENTIFICACION		
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida 2 25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía 1 3 26. Número de identificación: 2 1 1 0 3 2 5 3 27. Fecha expedición: 1 9 8 9 0 6 0 1		36. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C. 0 0 1
Lugar de expedición: COLOMBIA 28. País: 1 6 9 29. Departamento: Bogotá D.C.		33. Primer nombre: AURA 34. Otros nombres: ALICIA
31. Primer apellido: CONTRERAS 32. Segundo apellido: CRUZ		35. Razón social:
36. Nombre comercial:		37. Sigla:
UBICACION		
38. País: COLOMBIA 39. Departamento: Bogotá D.C. 40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C. 0 0 1		41. Dirección: CL 152 A 98 A 60 CA 28 BRR SUBA
42. Correo electrónico: aurali2304@hotmail.com 43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1: 6 4 7 2 2 7 0 45. Teléfono 2: 2 6 9 4 6 1 8
CLASIFICACION		
Actividad económica 46. Código: 5 5 1 1 47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 9 0 5 1 1 48. Código: 49. Fecha inicio actividad:		Ocupación 50. Código: 1 2 51. Código: 52. Número establecimientos:
Responsabilidades		
53. Código: 1 2		
12- Ventas régimen simplificado		
Usuarios aduaneros		Exportadores
54. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		55. Forma: 56. Tipo: 57. Modo: 58. CPC:
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> 60. No. de Folios: 0 61. Fecha: 2 0 0 9 0 5 1 1		983. Nombre: GUAL DIAZ GRANADOS ANA MILENA 984. Cargo: Gestor I
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad; por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004. Firma del solicitante: <i>Alceu Contreras</i>		Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: <i>[Firma]</i>

Fuente: Hotel Boutique Andaluz EU

Anexo E: Registro Nacional de Turismo



Fuente: Hotel Boutique Andaluz EU

Anexo F: Seguro Hotelero para Huéspedes

Quiénes Somos

Objetivos

Estatutos

Misión

Visión

Políticas

Beneficios

Programas

Seguros Cotelco

Convenios

Programas de Capacitación

Su página Web

Hoteles Afiliados

Capítulos Regionales

Eventos

Comunicaciones

Estadísticas Hoteleras

Enlaces

Central de Reservas

Novedades

Contáctenos

Inicio

Programas

Seguros Cotelco

Seguros COTELCO



1. SEGURO HOTELERO PARA HUESPEDES
La Asociación Hotelera de Colombia, Cotelco, ofrece a sus afiliados una póliza nacional para amparar a todos los huéspedes durante su permanencia en el establecimiento, con condiciones y precios muy favorables y con una importante participación para el hotel y para el Capítulo Regional en la venta del mismo.
Vincularse y apoyar este programa significa un aporte importante para la agremiación, tanto regional como local, pues favorece el desarrollo de sus programas y su fortalecimiento financiero. Este programa está respaldado por Suramericana de Seguros y la empresa corredora de seguros Correcol.
Si está interesado en ampliar información sobre las condiciones de la póliza, puede contactar a la señora María Teresa Guinand, Directora Comercial de Correcol, teléfono 5300053, extensiones 208 ó 205, en Bogotá.
Si desea diligenciar su vinculación descargue el formulario > [Aquí](#)

2. SEGURO DE VIDA PARA EMPLEADOS

CONSULTA

Desarrollado por: 

[Quiénes Somos](#) | [Beneficios](#) | [Programas](#) | [Hoteles](#) | [Capítulos Regionales](#) | [Eventos](#) | [Comunicaciones](#) | [Estadísticas Hoteleras](#) | [Enlaces](#) | [Central de Reservas](#) | [Contáctenos](#)

Cra. 7 No. 60-92 • Teléfonos: 310 3640 • Fax: 310 3509 • E-mail: cotelco@cotelco.org • Bogotá, D.C., Colombia

© 2004 Asociación Hotelera de Colombia, todos los derechos reservados

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO)

Anexo G: Solicitud de seguro hotelero para huésped



SOLICITUD DE SEGURO HOTELERO PARA HUESPEDES

Por favor diligenciar el siguiente formulario y envíelo al fax No. (571) 3103509 de Bogotá.

DATOS HOTEL

NIT			TOMADOR		
DIRECCION		A.A		DEPARTAMENTO	
ENVIO	A.A		FAX	TEL	TELEFAX
CORRESPONDENCIA	DIR				
REPRESENTANTE LEGAL			D. IDENTIFICACION		

INFORMACIÓN HOTEL

ENTIDAD A LA QUE SE ENCUENTRA AFILIADO			CATEGORIA SEGUN LA ASOCIACION		
SERVICIOS QUE PRESTA EL HOTEL		LAVANDERIA		BAR	OTROS
		RESTAURANTE		PISCINA	
		CAFETERIA		PARQUEADEROS	

TOTAL HABITACIONES		PROMEDIO MENSUAL DE HUESPEDES	
--------------------	--	-------------------------------	--

VIGENCIA DEL SEGURO	DESDE	DIA	MES	AÑO	HASTA	DIA	MES	AÑO
		_____	_____	_____		_____	_____	_____

TOMADOR C.C O NIT No.

INTERMEDIARIO NIT No.

ASEGURADORA NIT No.

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia Cotelco.

Anexo H: Formato Entrevista – Personal Administrativo

**ENTREVISTA – PERSONAL ADMINISTRATIVO
HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U.**

Objetivo: Satisfacer las necesidades del servicio o bien, a los huéspedes del Hotel Boutique Andaluz E.U.

FECHA: _____

EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO _____

ENTREVISTADORES _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el hotel?
2. ¿Qué cambios ha notado durante el tiempo que lleva en el hotel?
3. ¿Qué métodos han implementado para el mejoramiento del servicio hotelero?
4. ¿Motivan frecuentemente a los empleados del hotel?
5. ¿Qué valor agregado brindan a los huéspedes del hotel?

**ENTREVISTA – PERSONAL OPERARIO
HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U.**

Objetivo: Satisfacer las necesidades del servicio o bien, a los huéspedes del Hotel Boutique Andaluz E.U.

FECHA: _____

EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO _____

ENTREVISTADORES _____

1. ¿Cómo es el trato del empleador hacia usted?
2. ¿Conoce todas las labores o cargas del hotel?
3. ¿Hay rotación de puestos?
4. ¿Reciben ustedes incentivos por parte de sus empleadores?
5. ¿Los capacitan en cuanto al tema de Servicio al Cliente?
6. ¿Sería usted un huésped del hotel?
7. En cuanto a las habitaciones ¿Cuáles son las quejas de los huéspedes?

**ENTREVISTA – PERSONAL OPERARIO
HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U.**

Objetivo: Satisfacer las necesidades del servicio o bien, a los huéspedes del Hotel Boutique Andaluz E.U.

FECHA: _____

EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO _____

ENTREVISTADORES _____

1. ¿Cómo llego a trabajar en este hotel?
2. ¿Cómo es el trato del empleador hacia usted?
3. ¿Conoce todas las labores o cargas del hotel?
4. ¿Reciben ustedes incentivos por parte de sus empleadores?
5. ¿Qué tal le parece su lugar de trabajo?
6. ¿Qué piensa de la comida y bebida que ofrece el hotel?
7. ¿Y esa variedad es para todos los gustos?
8. ¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?

Fuente: Entrevistas realizadas por el grupo de trabajo.

Anexo I: Formato de entrevista – Satisfacción al cliente

ENCUESTA - SATISFACCIÓN AL CLIENTE HOTEL BOUTIQUE ANDALUZ E.U.

Objetivo: Establecer su nivel de satisfacción o insatisfacción de los diferentes servicios ofrecidos por el hotel durante su permanencia.

Por favor, dedíquenos un momento para completar esta encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para mejorar el servicio y sus respuestas serán completamente confidenciales.

Califique su valoración en cada concepto, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.

1. RECEPCION (Primer contacto con el Hotel)	1.1. ATENCION DEL PERSONAL	
	1.2. TIEMPO DE ATENCION	
	1.3. DECORACION Y MOBILIARIO	


2. PERSONAL	2.1. PROFESIONALIDAD (Presentación personal, integridad, forma de prestar el servicio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2.2. AMABILIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2.3. ATENCION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ALIMENTOS	3.1. VARIEDAD DEL MENU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.2. ATENCION DEL SERVICIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3. PRESENTACIÓN DE LOS PLATOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. HABITACION	4.1. LIMPIEZA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4.2. DECORACION Y MOBILIARIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4.3. PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE ASEO (Amenites)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿Tiene usted algún comentario adicional o alguna sugerencia sobre nuestro servicio al cliente?

Muchas gracias por su colaboración

Fuente: Entrevistas realizadas por el grupo de trabajo.

Anexo J: Convocatorias Laborales de FENALCO



FENALCO BOGOTÁ
FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES

martes, 07 de julio de 2009

Buscar en vivo...

Regístrate Gratis!!!

Usuario

Contraseña

¿Quieres registrarte? Hágalo aquí

Ingresar

Inicio

Nosotros

Noticias

Sectores Fenalco




Noticias Zonales

Cundinamarca

Documentos Fenalco

Servicios Web

Correo Interno



OFERTAS LABORALES CON EMPRESAS AFILIADAS FENALCO BOGOTÁ

Se necesitan hojas de vida con experiencia mínima de un año para:

No.	CARGO SOLICITADO	EDAD	GÉNERO	SALARIO	ESCOLARIDAD	OBSERVACIONES

Para aplicar a cualquiera oferta laboral deben traer la siguiente documentación en original y copia

- Hoja de vida con foto
- Cedula de ciudadanía
- Pasado Judicial
- Acta y diploma de grado de bachiller, técnico o profesional si lo es
- Si esta estudiando una certificación de estudios
- Certificación laboral no mayor a dos años de haber laborado
- PARA HOMBRES
 - Libreta militar

Cualquier información se puede comunicar con Milena Martín al 2971717 ext 6537 o mmartin@fenalcobogota.com.co

Fuente: Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO)

Anexo K: Bolsa de empleo COTELCO

www.bstcotelco.org

 Inicio • Mapa del sitio • Ayuda • Contáctenos

Búsqueda

PORTADA BOLSA DE EMPLEO SUBASTAS MI CUENTA REGISTRO AYUDA Y CONTACTO

www.bstcotelco.org - Martes, Julio 07 de 2009 Regresar Imprimir Agregar a Favoritos

>> BOLSA DE EMPLEO

>> Categorías principales:

Seleccione la categoría en la que desea consultar las ofertas

- Administración (1)
- Alimentos y Bebidas (0)
- Habitaciones (0)
- Mantenimiento (0)
- Mercadeo (0)
- Recreación (0)
- Recursos Humanos (0)
- Sistemas (0)
- Telecomunicaciones (0)

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO)

Anexo L: Departamento de capacitación COTELCO



<p>PRESENTACIÓN</p> <p>RESERVA HISTÓRICA</p> <p>INSTRUCTORES</p> <p>PROGRAMAS CAPACITACIÓN</p> <p>Cronograma Segundo Semestre 2009</p> <p>EVENTOS EN IMÁGENES</p> <p>INICIO</p>	<h3>PROGRAMAS CAPACITACIÓN</h3> <p><i>El Departamento de Capacitación de COTELCO te prepara para que seas más competente en tu hotel</i></p> <p><i>El Departamento de Capacitación de COTELCO se preocupa por tu futuro en la industria</i></p> <p>Más de veinte mil empleados hoteleros han sido certificados por COTELCO tanto de los cursos dictados a través de la franquicia con el Educational Institute de la American Hotel & Lodging Association, como de los seminarios desarrollados directamente por el Departamento de Capacitación. Capacitación que se ha dictado con el apoyo económico de convenios realizados con el SENA y el Fondo de Promoción Turística de Colombia.</p> <p>Programas gerenciales, administrativos y operativos, dirigidos a todos los departamentos en la industria hotelera, en alojamiento, finanzas, mercadotecnia y ventas, producción y servicio en alimentos y bebidas y desarrollo del talento humano.</p> <p>Conoce en detalle la programación de cursos y seminarios para el nivel operativo, cursos para obtener diplomas en Especializaciones Departamentales (compuestos por 5 módulos), cursos para obtener diploma de Gerente de Operaciones Hotelero (compuesto por 8 módulos) y cursos para obtener diploma de Administrador Hotelero (compuesto por 12 módulos). Así como los Seminarios Gerenciales, Seminarios de Habitaciones y Recepción, Seminarios de Alimentos y Bebidas, Seminarios de Recursos Humanos, Seminarios de Introducción al Turismo, Seminarios Contabilidad y Finanzas, Seminarios Mercadeo y Ventas.</p> <p>Fortalece tus competencias laborales y garantiza tu éxito personal. Aporta tus conocimientos y fortalezas en la operación hotelera y abre las puertas de las oportunidades en la industria de la hospitalidad en tu ciudad, o quizás en otra ciudad o país del mundo.</p>
--	--

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO)