

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE DISEÑO
ORGANIZACIONAL PARA EL HOTEL BARRANQUILLA EN LA CIUDAD DE
TUMACO**

JANETH DEL PILAR CHURTA ESTUPIÑÁN

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE DISEÑO
ORGANIZACIONAL PARA EL HOTEL BARRANQUILLA EN LA CIUDAD DE
TUMACO**

JANETH DEL PILAR CHURTA ESTUPIÑÁN

**Trabajo de grado para optar al Título de Administradora de Empresas
En opción de pasantía.**

**Director de Pasantía:
Mg. JULIO IGNACIO GARZON NARVAEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2012

RESUMEN

Una de las mayores debilidades del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco, es la manera deficiente con que se llevan los procesos administrativos y financieros. Los procesos de cada área surgen a través de la intuición, se realizan de forma rutinaria y por lo general las metas son fijadas para un corto plazo. La actitud que se adopta ante las situaciones inesperadas es desconcertante pues no se tiene capacidad para prever soluciones adecuadas a los problemas que afecten el proceso organizacional.

ABSTRACT

One of the major weaknesses of Barranquilla Hotel in the city of Tumaco, is poorly carried with administrative and financial processes. Each area processes arise through intuition, are performed routinely and often the goals are set for a short term. The attitude adopted against the unexpected is puzzling because there is no capacity to provide adequate solutions to the problems that affect the organizational process.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA PASANTÍA	15
1.1 TÍTULO	15
1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1 MARCO TEÓRICO.....	19
4.1.1 El Diseño Organizacional	19
4.1.2 Importancia del Diseño Organizacional.....	21
4.1.3 Particularidades de la Empresa Hotelera	25
4.1.4 El Diseño Organizacional en Hoteles	26
4.2 MARCO CONTEXTUAL.....	30
4.2.1 Localización del Puerto de Tumaco.	30
4.2.2 Sistema de Gestión Municipal.....	32
4.2.3 Análisis Demográfico Municipal	32
4.2.4 Condiciones Sociales de la Población.....	33
4.2.5 La Economía de Tumaco ydel Pacífico Nariñense.....	34
4.2.6 Historia del Hotel Barranquilla en Tumaco	41
4.2.7 Generalidades de la Empresa	43
4.3 MARCO JURIDICO	48

4.3.1	Normatividad para los Hoteles	48
4.3.2	Ley Contratación Laboral:	49
4.3.3	Código de Comercio Legislación Comercial.....	50
4.4	MARCO CONCEPTUAL	51
5.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	53
6.	DISEÑO DEL PROYECTO	54
6.1	SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BARRANQUILLA	54
6.1.1	Perspectiva de los Trabajadores	54
6.1.2.	Perspectiva de los Clientes.	60
6.1.3	Perspectiva de los Jefes de Áreas:	70
6.2.	SITUACIÓN FINANCIERA DEL HOTEL BARRANQUILLA.....	72
6.2.1	Estado de Resultados	72
6.2.2.	Balance General	75
6.2.3.	Razones Financieras.....	78
6.3.	PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	81
6.3.1	Misión.....	81
6.3.2.	Visión.	82
6.3.3	Objetivos estratégicos:	82
6.3.4.	Política de gestión.....	82
6.3.5.	Valores corporativos:.....	82
6.3.6	Políticas de la empresa	83
6.3.7	Estructura Organizacional.	84
6.4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL HOTEL BARRANQUILLA	84
6.4.1.	Análisis situacional Interno	84
6.4.2.	Análisis situacional Externo.....	86
6.4.3.	Formulación de Estrategias:.....	87
6.4.4.1	Estilo de Gerencia Participativo que debe ser aplicado en el hotel Barranquilla de Tumaco.	89
6.4.5.	Manual de funciones y procedimientos:	91
6.4.6.	Mapa de Procesos	113

7.	CONCLUSIONES.....	123
8.	RECOMENDACIONES	124
	BIBLIOGRAFÍA.....	125
	NETGRAFÍA	127
	ANEXOS.....	128

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Condiciones Sociales de la Población de Tumaco 2.005.....	34
Tabla 2. Exportaciones no tradicionales de Nariño y Colombia, 2003-2005 (en dólares)	37
Tabla 3. Cobertura de acueducto y alcantarillado en los municipios del Pacífico nariñense, 2005	40
Tabla 4. Razones de Liquidez.....	79
Tabla 5. Razones de Endeudamiento.....	80
Tabla 6. Razones de Rentabilidad	81
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	85
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	86
Tabla 9. Matriz DOFA	88
Tabla 10 Se ha estructurado la siguiente ficha de perfiles de cargo. (MODELO)	112

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Municipios de Nariño y la Costa pacifica	31
Figura 2. Evolución del comercio exterior por la Zona Portuaria de Tumaco, 1996-2006.....	36
Figura 3. Antigua Imagen del Hotel Barranquilla.....	42
Figura 4. Imagen actual del hotel.....	43
Figura 5. Organigrama Actual	44
Figura 6. Estilo de Habitaciones	45
Figura 7. Kiosco Pipe´s Bar	46
Figura 8. Parasoles playeros	46
Figura 9. Restaurante Altamar	47
Figura 10. Sala de Internet	47
Figura 11. Cuarto de Lavandería.	48
Figura 12. Asignación de Actividades Laborales	54
Figura 13. Imagen del Hotel.....	55
Figura 14. Calidad percibida por parte de clientes según trabajadores	56
Figura 15. Infraestructura del Hotel.....	57
Figura 16. Servicios Adicionales	58
Figura 17. Capacitación	59
Figura 18. Frecuencia de las Capacitaciones	59
Figura 19. Procedencia de Clientes	61
Figura 20. Contacto con el hotel	62
Figura 21. Frecuencia de visita a Tumaco	63
Figura 22. Frecuencia de Hospedaje en el hotel	64
Figura 23. Hospedaje en otros hoteles	65
Figura 24. Opinión sobre la prestación de servicios del hotel	66
Figura 25. Aspectos a mejorar en el hotel	67
Figura 26. Necesidad el Diseño Organizacional	68

Figura 27.	Identificación del personal	69
Figura 28.	Estructura organizacional del hotel.....	70
Figura 29.	Estructura de Ingresos.....	73
Figura 30.	Estructura de Costos y Gastos	73
Figura 31.	Tendencia de Ingresos, Costos y Gastos	74
Figura 32.	Tendencia Utilidades	75
Figura 33.	Estructura de Activos	76
Figura 34.	Cuentas por Pagar.....	77
Figura 35.	Tendencia de Activos.....	77
Figura 36.	Tendencia Pasivos y Patrimonio.....	78
Figura 37.	Estructura Organizacional propuesta Hotel Barranquilla	84
Figura 38.	Mapa de Procesos Hotel Barranquilla.....	113

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENTREVISTA A LOS CLIENTES.....	129
ANEXO B. ENTREVISTA A PROPIETARIOS	131
ANEXO C. ENCUESTA A TRABAJADORES	133
ANEXO D. Balance General Clasificado Cuadro Comparativo.....	136
ANEXO E. Estado De Resultado Cuadro Comparativo	137

INTRODUCCIÓN

Para muchos autores, el diseño de una organización hace las veces de una “brújula” que da rumbo a los empleados para que realicen sus diversas tareas, y también de medio, ya que alinea y coordina sus esfuerzos y ayuda a garantizar que todos “jalen” en la misma dirección. Precisamente, una de las mayores debilidades del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco, es la manera deficiente con que se llevan los procesos administrativos y financieros, evidenciándose cierta ruptura entre las piezas del sistema organizacional. Los procesos de cada área surgen a través de la intuición, se realizan de forma rutinaria y por lo general las metas son fijadas para un corto plazo.

El presente trabajo está enfocado al estudio y análisis de la situación actual del Hotel Barranquilla, desde el punto de vista interno y externo que inciden en esta empresa, con el propósito de establecer y darle un Diseño Organizacional que visualice y especifique su organización administrativa dentro de un mediano plazo. En el transcurso de esta pasantía; se pretende determinar el nivel competitivo que presenta el Hotel Barranquilla, frente a la competencia, a partir de un cuidadoso análisis para establecer su respectivo diagnóstico, Identificar a fondo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y además la formulación de estrategias encaminadas a mantener satisfechos a sus propietarios y clientes actuales para fortalecer sus ventajas competitivas y cumplir con las metas y objetivos propuestos.

El documento inicia con los elementos esenciales de un proyecto de pasantía, para luego abordar los aspectos relevantes de la teoría que orientan el tema central. Posteriormente, revela la metodología que hará posible el cumplimiento de los objetivos, para finalmente adentrarse en los aspectos administrativos.

1. EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA PASANTÍA

1.1 TÍTULO

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOTEL BARRANQUILLA EN LA CIUDAD DE TUMACO

1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema del que se ocupa esta investigación es el desorden administrativo y financiero con que opera actualmente el Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco y, la debilidad para enfrentar los avances en materia hotelera y turística en el municipio de Tumaco.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hotel Barranquilla desde su creación hace 25 años aproximadamente, se maneja como una empresa familiar, con centralización en las decisiones administrativas y financieras en el jefe de hogar, inexistencia de una estructura administrativa definida y por ende de un manual de funciones y procedimientos que delimiten autoridades y responsabilidades. Esta situación lo vuelve vulnerable ante el avance que han tenido otros establecimientos del sector en materia de organización administrativa, sistematización de procesos, ampliación en cobertura y calidad de productos y servicios para turistas nacionales, extranjeros y comunidad en general.

El hotel desde sus inicios ha presentado inconvenientes en el manejo de sus ingresos, pues ha estado manejado por miembros de la familia quienes sin el debido conocimiento administrativo realizan inversiones innecesarias y dejan de lado compromisos directos, como los pagos de proveedores y trabajadores. Además, los gastos de la familia se mezclan con los de la empresa y se adolece de directrices en la evaluación y supervisión del personal de colaboradores.

La ocupación hotelera del barranquilla antes del 2003 era de 21 habitaciones, con capacidad de 61 persona. Posteriormente con la restructuración física, la capacidad del hotel aumenta a unas 100 personas promedio en ocupación múltiple, siendo estas nuevas habitaciones mejor presentadas y mejor acondicionadas. En su momento eran las mejores habitaciones del morro y gozaban de la ventaja de vista al mar, con lo cual empieza a ingresar el grupo DAYCOR (técnicos de mantenimiento de helicópteros y avionetas fumigadoras de erradicación) y personal de la Embajada Americana quienes representaban

ocupación de 30 a 40 personas diarias y pagaban por persona \$ 90.000 pesos diarios solo por el hospedaje y el desayuno. A lo anterior, se le suman los turistas que ingresaban al hotel por la novedad del momento que oscilan entre 8 y 10 personas diarias.

Este auge duró hasta el 2006, pues luego este personal se cambió al hotel de la competencia la RED, (las razones son por las nuevas y mejores habitaciones que ofrecían). Sin embargo, en el año 2008 se consiguió un contrato con la Policía Antinarcóticos, llegando a una ocupación diaria entre 70 A 90 personas lo cual duró de enero hasta septiembre del mismo año.

En el mismo año 2008 se trabajó con un grupo especial del Ejército Nacional con una ocupación de 50 a 70 personas diarias durante 3 meses. Para enero de 2010 se retomó el contrato de la Policía Antinarcóticos y se obtuvieron 3 grupos el primero el de Seguridad de base, el segundo de Erradicación manual, y el tercero el grupo especial de junglas, con 70 y 80 personas de ocupación diaria. Este último contrato se mantuvo durante aproximadamente 8 meses. Con el cambio de comandantes el grupo se fue reduciendo y en el momento solo de la policía se cuenta con el personal de Junglas con una capacidad de 20 y 30 personas diarias.

Con la llegada del personal de la embajada y la policía, el hotel prácticamente cerró sus puertas a los clientes viejos y a los futuros, hecho por el cual otros hoteles de la región tomaron más fuerza como La Sultana, Porto Bello, La Red, Colon, entre otros.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar el diseño organizacional del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es el estado actual administrativo y financiero del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco?
- ✓ ¿Qué elementos se deben considerar en el Diseño Organizacional del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco?
- ✓ ¿Cuáles deben ser las funciones regulares de las diferentes áreas funcionales del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta, que permita mejorar el diseño organizacional del Hotel Barranquilla de Tumaco.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar el estado actual administrativo y financiero del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco.
- ✓ Contribuir en el Diseño Organizacional del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco.
- ✓ Definir funciones regulares de las diferentes áreas funcionales del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco.

3. JUSTIFICACIÓN

Por otra parte, la toma de decisiones es centralizada y la opinión de los empleados no es tenida en cuenta. En algunas ocasiones cuando a los empleados se les pide opinión sobre algún tema particular, al final es el gerente o representante legal quien dice la última palabra.

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la misma.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización. Esto servirá para que el administrador, o el tomador de decisiones y personal en general lleguen a un estado de colaboración donde se aprovechan las fortalezas y se combinan los talentos para el logro de los objetivos de la organización.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional está representada en el recurso humano como factor decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), seguido por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición. En este orden de ideas, el diseño organizacional para el Hotel Barranquilla de Tumaco, permitirá la redistribución de las funciones administrativas, un correcto funcionamiento y mejor preparación ante los retos que le está imponiendo el mercado.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 El Diseño Organizacional

- **Motivación:** “Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad”¹.

Cabe destacar, que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio.

Actualmente se viven tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, existen organizaciones frente a un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización realidad darwiniana en su esencia y existencia puede salir airosa en el curso del tiempo.

La revista Fortune predice que muchas de las empresas que hoy aparecen en su lista Fortune 500, en el 2010 ya no estarán porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado. ¿Por qué cada día empresas que han tenido gran éxito se ven anquilosadas, reducidas al deterioro y al decaimiento de sus proyecciones? ¿Por qué empresas que se pensaba saldrían airosas de la tempestad hoy día yacen en las profundidades del océano, naufragas sin que pudiesen sobrevivir, siquiera como Robinsón Crusoe (Daniel Defoe) en condiciones extremas de dificultades?

¿Por qué algunas empresas a duras penas alcanzan a sobrevivir, pero no crecen y mucho menos son competitivas? Pero ¿por qué otras, aun con los cambios frecuentes y repentinos de los vientos en altamar, cuando las tempestades arrecian y el turbulento mundo de los negocios acosa, aun así consiguen salir a flote, crecer y ser competitivas?

¹ MARRERO, Escarlin. Estructura administrativa y desarrollo organizacional. Universidad abierta para adultos (uapa). Facultad de negocios en administración de empresas. República Dominicana: s.n. 2010. p.1.

Responder a estas preguntas nos lleva como referente al desarrollo organizacional. En el cual se propende por una organización que aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El desarrollo organizacional propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos.

- **Concepto:** El diseño de una organización es clave para que pueda tener la habilidad y capacidad de orientarse al mercado, ser adaptable, innovadora y competir exitosamente en el corto plazo. Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

“El doctor Richard Beckhard. La define como Un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la misma, mediante la intervención deliberada en los procesos utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta”². 2En este sentido El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales”³.

La finalidad de un programa de desarrollo organizacional "es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos”⁴ Este propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de que "las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva”⁵, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una

² *Ibíd.*, p. 2

³ GROSS OSSES, Manuel. “Las Bases del Diseño de la estructura organizacional”. Chile: s.n. 2009. Disponible en: www.monografias.com.

⁴ ABRAVEL, Harry. Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. 1ra Edición. Santafé de Bogotá, Colombia: Legis Editores, 1992. p 113.

⁵ *Ibíd.*, p. 114.

credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

Los principios fundamentales del diseño organizacional son los siguientes:

- El diseño organizacional es más que mera estructura, es la integración de estructura, procesos, gente, cultura, sistemas y tecnología.
- La estrategia es el punto de partida. El diseño organizacional debe ser orientado por la estrategia y, al mismo tiempo, soporte de la misma.
- La claridad y la responsabilidad apuntalan un diseño organizacional adecuado. Cuando la gente sabe qué hacer y se responsabiliza, se obtienen los resultados esperados.
- La transición hacia una nueva organización requiere un abordaje integrado con la gerencia del cambio.

4.1.2 Importancia del Diseño Organizacional. “Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización”⁶.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

- Nuevos conceptos y diseños organizacionales: “Durante el pasado Siglo XX, el pensamiento de Taylor, así como el modelo burocrático de Weber, fueron las pautas que influyeron en la administración de las organizaciones de la época, llevando a negociar con parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria, con el fin de alcanzar la maximización de la eficiencia, la

⁶ GROSS OSSES, Op. Cit., p. 3.

productividad y rentabilidad en desmedro del desarrollo integral de las organizaciones de aquel momento”⁷.

Es importante destacar que este paradigma adolecía de graves deficiencias, por lo que se hizo imprescindible la creación de uno nuevo, sin embargo, pese a los avances tanto teóricos como metodológicos por alcanzar nuevos diseños y prácticas que involucren no sólo las organizaciones como unidades complejas, sino a la sociedad en general, siendo palpables indicadores tales como: la flexibilidad de los procesos organizacionales, la producción ligera, la implementación de la calidad total, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y las formas organizacionales más apropiadas que han adoptado características específicas y diversos estilos: flexible, orgánica, virtual, de red, innovadora, inteligente, matricial, los cuales surgen como una necesidad de flexibilizar la desburocratización, evitando la resistencia al cambio y ordenando la innovación a reconocer las empresas orgánicas como las más exitosas e innovativas.

Ante esta realidad, las organizaciones burocráticas se hacen presentes en las economías occidentales modernas e históricamente han tenido ventajas sobre anteriores formas organizacionales, entre las que se destacan: la tribal, patrimonial, política y arbitraria, caracterizadas por la disciplina, dirección, producción garantizada, haciéndola más estable, menos corrupta e imparcial, favoreciendo la eficiencia, la contabilidad y la producción.

Sin embargo, hay que señalar sus debilidades, tales como: la estandarización de los procesos, la resistencia al cambio, la baja calidad del producto, la insatisfacción en el trabajo, la pérdida de motivación y la fragmentación de las tareas.

En resumen, la organización burocrática, al ser comparada con otro sistema organizacional, se hace más impersonal, racionalista, formal y eficiente, siendo constantemente redefinida, en donde el trabajador conserva un papel predominante porque entiende la situación global y estratégica en que se encuentra, a la vez interactúa en forma lateral y verticalmente, predominando una comunicación consultiva en vez del mandato, basando la seguridad en el control de los límites y la organización emergente, en la flexibilidad e innovación.

En otro orden de ideas, los modelos de sistemas abiertos, que toman en cuenta al factor humano, llegan a desplazar al modelo de la burocracia porque entienden mejor la dinámica organizacional y el cambio, facilitando el surgimiento de nuevos conceptos, como el de innovación y red, permitiendo una mejor vinculación al

⁷GALLARDO VELÁSQUEZ, Anahí y Otros. “El Diseño Organizacional y la Organización que Aprende” Disponible en: www.monografias.com. Acceso San Juan de Pasto: s.n. septiembre de 2011.

análisis de las relaciones tanto inter como intra organizacionales, es decir, comprendiendo mejor las relaciones entre los miembros de la organización y fuera de ella.

La red se define como un conjunto de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que alcanza a cruzar varios límites, dentro y fuera de las organizaciones, detectando normas en donde sus miembros comparten intereses comunes, existen sanciones cuando se presenta la inconformidad o rupturas de la red, sin embargo, los elementos intercambian diversos beneficios, entre los que se destaca la información.

Ante esta realidad, el nuevo paradigma surge del concepto de cultura organizacional, con el fin de entender a las organizaciones desde un punto de vista integral, incorporando aspectos humanos (Software), al análisis de las estructuras (Hardware), trayendo como consecuencia la discusión del concepto de aprendizaje organizacional.

Por otra parte, las diferencias entre el aprendizaje organizacional y el individual, destacando que este último se presenta cuando los miembros de una corporación siguen las rutinas que les pauta la organización, teniendo la alternativa de reaccionar ante ellas a través de su inteligencia y hasta pueden llegar a cambiarlas experimentando nuevas ideas, sin embargo, cuando llegan a comunicarse con otros compañeros o autoridades validando, aprobando y adaptando algún método en específico, se alcanza un aprendizaje organizacional. Es importante destacar que el aprendizaje organizacional presenta dos niveles: primero un proceso simple en donde se cambian los métodos y rutinas, sin llegar a cuestionar ningún aspecto fundamental de la estructura, los valores y los procesos de la toma de decisiones. Segundo un nivel más complejo, en donde se cuestiona la racionalidad detrás de las acciones y las rutinas para transformar la lógica, la filosofía o las variables fundamentales que orientan la organización.

Por su parte, hace énfasis en el aprendizaje que surge como defensa ante la rutina, como tensión creativa que permanece en el seno de la organización, estimulando a los individuos a reexaminar las operaciones y tareas que realizan y que se originan de la dicotomía: deseos individuales – objetivos organizacionales. En este orden de ideas, se puede concluir que una organización que se proponga proteger sus capacidades mientras explora otras, fomenta nuevas actitudes, lleva nuevas potencialidades e involucra a sus recursos humanos en dinanismos que emergen del propio proceso de conocimiento, logrando su soporte en la interconexión con redes inteligentes de productores, compradores e instituciones. Es así como parte del Software de la organización es conocido como: "colectivo de trabajo" o "calificación colectiva" para lo cual designaría un espacio de aprendizaje y almacenamiento de experiencias y competencias dinámicas que permiten regular las disfunciones y los imprevistos del sistema productivo en el que se integra.

Cabe destacar que el concepto "colectivo de trabajo" sólo tiene sentido cuando la evolución de las estructuras organizativas, pone en juego zonas de autonomía, provoca la conciencia de que el trabajo requiere su socialización para ofrecer óptimos resultados, haciendo visible la capacidad de un grupo social para controlar el proceso de trabajo.

Dentro del marco del aprendizaje organizacional, surge otro elemento importante: "el control oculto", el cual va más allá de reglas formadas y supervisión jerárquica, debido a que no se percibe y el cual opera a través de mecanismos tales como: la absorción de incertidumbre, la jerga organizacional, las tareas programadas, la estandarización de los materiales, la frecuencia, el canal de comunicación utilizado y la interdependencia de los programas y unidades.

Por otra parte, "el control oculto" aporta importantes contribuciones que se orientan hacia el diseño de nuevas formas organizacionales facilitando la visión integral de la administración al relacionar los factores estructurales con los interpretativos y los de aprendizaje.

En este orden de ideas, la organización se desarrolla en una teoría sobre el éxito japonés centrado en el proceso de crear conocimientos, especialmente nuevos productos, ideas y diseños. Este nuevo paradigma incluye dos aspectos importantes: las estructuras convencionales y las estructuras suaves o humanas, para lo cual se requiere una capacidad de abstracción, imaginación y sensibilidad humana de parte de los dirigentes.

Es importante acotar otro elemento básico dentro del nuevo paradigma: "estarás en control cuando las cosas estén fuera de control", esta paradoja será la tarea fundamental del líder y el objetivo del gerente estará orientado a manejar un número predecible de paradojas y no eliminarlas. Es así como se definen tres habilidades básicas para una administración integral:

- Habilidad política o de persuasión.
- Habilidad para promover la participación del empleado y del trabajo en equipo.
- La administración del cambio.

Ante esta realidad surge el dominio de la tecnología de la información como un elemento importante para implementar la administración integral porque conlleva a la existencia de organizaciones que aprenden, denominadas "organizaciones inteligentes", en donde su impacto más significativo, no sólo está dirigido a la elaboración de nuevos productos, sino en el rediseño organizacional como estructura del poder y renovación del conocimiento en el cual se deben lograr los objetivos propuestos :

- Incrementar la colaboración.
- Rapidez en todo

- Sensibilidad
- Flexibilidad
- Innovación
- Permeabilidad
- Apalancamiento
- Realización
- Espontaneidad
- Responsabilidad
- Autoridad y
- Control

4.1.3 Particularidades de la Empresa Hotelera. “La empresa hotelera se define como aquella empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos”.⁸ El auge del turismo fomentó el hotel de grandes dimensiones, predominante en la hotelería de muchos países. Sin embargo, en la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por el pequeño y mediano hotel, buscando una relación más cálida y personal.

Las instalaciones hoteleras, además de los servicios de alojamiento y atención a los huéspedes, por lo general cuentan con una o más áreas para servicios gastronómicos, así como para la recreación, entre otras. Sin embargo, la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje, por lo tanto, la dirección debe tener esto en cuenta a la hora de la Gestión de Alojamiento.

Se identifican además diferentes modalidades de productos de alojamiento que van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento hotelero como tal, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del establecimiento. Tal es el caso de los hoteles de tránsito, los cuales por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad.

Actualmente se han manifestado una gran variedad de enfoques de gestión, desde los orientados al producto, pasado por el enfoque de productividad y

⁸ GALLEGOS, Jesús Felipe. Gestión de Hoteles, una nueva visión. España: Mc Graw Hill., 2002. p. 60.

eficiencia, hasta los más recientes como la gestión de calidad total; la reingeniería de procesos y la gestión del conocimiento. Todas estas tendencias están cada vez más, dirigidas a la integración de un sistema de gestión para las entidades turísticas, particularmente las destinadas al alojamiento hotelero.

Llegar a introducir cada uno de los procesos que tienen lugar en la Gestión de Alojamiento hotelero encaminado siempre a obtener la satisfacción del turista plantea lo que, en los momentos actuales, establece un reto para las entidades dedicadas al alojamiento turístico hotelero ya que continúan siendo un eslabón fundamental en el proceso.

En la literatura actual se ha llegado a la consideración del establecimiento de alojamiento hotelero como un sistema abierto a las influencias de factores internos y externos que condicionan su estructura y su propio funcionamiento, donde las tareas o funciones de este, son articuladas por unidades de gestión, u operativas que definen su estructura⁹.

“La Gestión de Alojamiento comprende, estructural y funcionalmente, todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del turista en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico”¹⁰. A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros. En este sentido es preciso establecer un enfoque y/o mecanismo de gestión, que asegure de forma consciente y estable, altos niveles de calidad en la gestión de alojamiento en los establecimientos hoteleros en correspondencia con los valores y principios que conforman la cultura organizacional. La celeridad de los cambios y la falta de respuesta de muchos establecimientos hoteleros para adaptarse a estas transformaciones han provocado que cada vez más se requieran nuevas herramientas de gestión. Aspectos como, entender mejor su producto o servicio, determinar cuáles son sus metas y objetivos, anticipar posibles problemas y fallas, clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros, tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa hotelera y la existencia de estrategias técnicamente fundamentadas exige una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones

4.1.4 El Diseño Organizacional en Hoteles. Tanto a nivel internacional como en Colombia, se han venido dando pasos firmes en la implantación de la gestión por proceso como alternativa para proporcionar soluciones económicas derivadas de una mayor eficiencia y productividad, pero hasta el momento solo se han diseñado herramientas que llevan a la organización de los procesos. Sin embargo, su

⁹ LATIN, Gerald W. Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1. México: Trillas. 2000. Pp. 13 – 64.

¹⁰ CATAL. Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”. La Habana, 1982, p. 210.

vínculo con la dirección no ha quedado explícito, hasta el punto que los directivos no asocian este enfoque con su actividad, y esto queda demostrado cuando se analizan las estructuras organizativas de las empresas hoteleras observándose la ausencia del enfoque de procesos de la organización, lo que lleva a que no exista coherencia entre " la forma en que se trabaja" y " la forma en que se dirige"¹¹.

Esta situación provoca que los directivos de organizaciones hoteleras se planteen el siguiente interrogante, ¿Cómo lograr la integración entre el diseño organizativo y la gestión por procesos en las empresas hoteleras, de manera que se alcance coherencia y correspondencia, para alcanzar las metas de la organización?

En este sentido se hace necesario elaborar un procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos, a partir de la definición de sus procesos empresariales, la documentación, organización y coherencia con el sistema de dirección aplicado en la organización.

Procedimiento: El procedimiento propuesto a continuación integra la gestión por procesos al diseño y/o rediseño organizacional en hoteles:

✓ **Etapa I. Preparación del personal.**

En esta etapa se forma el equipo que será el encargado de llevar a cabo el trabajo. El mismo debe estar integrado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad, no más de siete personas (Tener en cuenta que en los encuentros no siempre estarán presentes todos). La mayor parte de sus miembros deberán formar parte del consejo de dirección. Un miembro del equipo debe tener experiencia en graficar diagramas de procesos.

✓ **Etapa II: Selección de los procesos como base del diseño y/o rediseño organizacional.**

En esta etapa se seleccionan los procesos relevantes y claves de la organización y se finaliza con la clasificación de estos.

Para la selección de los procesos relevantes se utiliza el método Delphi o la técnica de grupos nominales debiéndose tener en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asociado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o pretende representar.

¹¹ LUJAN GARCÍA, D.E. Procedimiento general para diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos. 75h.Tesis (en opción al grado científico de Master en Dirección) UCLV. Cuba, Villa Clara, 2007

- El mayor número de las actividades desarrolladas en la organización deben estar incluidas en algunos de los procesos listados.
- En caso contrario debe hacerse un análisis de las mismas, valorando la posibilidad de unir las con otras, reestructurarlas o eliminarlas.
- Se deben identificar procesos que aporten valor al producto. Los procesos deben estar enfocados a la satisfacción del cliente interno como externo.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 a 25 en función del tipo de empresa¹², Como regla se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

A partir de la definición de los procesos se realiza, si es necesario, la reestructuración de las áreas de resultado clave, para buscar la coincidencia entre estas y los procesos de trabajo, y sobre esta base desarrollar la estrategia de las entidades.

Se necesita establecer prioridades para poder seleccionar cuáles de éstos pueden considerarse críticos para la organización, aportan mayor valor al producto y repercuten directamente en el cliente externo. Para la determinación de estos procesos claves es utilizado el enfoque integrado de selección¹³, el cual se basa en la integración de tres enfoques existentes en la literatura, resultando insuficiente la aplicación de cada uno de ellos por separado.

“Para complementar este orden y para conocer cómo se manejaran desde el punto de vista estructural la toma de decisiones a corto y largo plazo estos procesos claves se clasifican en dos grupos”¹⁴.

Procesos claves estratégicos y procesos claves operativos.

El resto de los procesos relevantes también se clasifican en: Procesos estratégicos y Procesos de Apoyo.

¹² AMORRAZARAIN, M. La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Corporativa. 1999.

¹³ MACHADO NOA, N. El Control de Gestión en instituciones bancarias. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas) UH. España: s.n. 2003.

¹⁴ LUJAN GARCÍA, Op. Cit., p.10.

✓ **Etapa III: Documentación del proceso.**

En esta etapa se realiza la documentación del proceso mediante la elaboración de la ficha del proceso. Incluye la selección de los responsables de procesos.

Los responsables de procesos son seleccionados por el equipo de trabajo, los cuales para esta selección tendrán en cuenta que estos responsables de procesos serán directivos de la organización y deben cumplir con todos los requisitos establecidos en la literatura internacional y en caso del sistema empresarial cubano, los autores proponen sean revisadas las bases del perfeccionamiento empresarial, como documento rector.

El proceso quedara documentado teniendo en cuenta, la misión y visión del proceso que sirva de guía para todos sus miembros y que defina exactamente la razón de ser del equipo y del proceso, así como la declaración de los objetivos estratégicos del proceso con la definición de los subprocesos y actividades involucradas en los mismos.

Definidos los subprocesos y las actividades con la documentación necesaria se procede a la representación gráfica del proceso en general, para que de esta forma los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo, para lo que se utiliza el diagrama de flujo.

Como final de la etapa se identificaran los indicadores para gestionar el proceso como mecanismo de control, los indicadores deben dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Que debemos medir?, ¿Dónde es conveniente medir?, ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?, ¿Quién debe medir?, ¿Cómo se debe medir?, ¿Cómo se van a difundir los resultados?, ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

✓ **Etapa IV: Representación gráfica global de los procesos.**

En esta etapa se representa gráficamente la estructura que refleje la situación global de los procesos en la empresa, mediante el uso del mapa de proceso y el organigrama de la empresa.

En la representación de estas estructuras es necesario tomar como base la agrupación de procesos.

“El mapa de procesos se realiza a consideración del responsable del proceso y su equipo, tomando como base, los siguientes pasos”¹⁵ :

¹⁵ Ibíd., p.15.

- ✓ Tomar como base la agrupación realizada en la Etapa 2.
- ✓ Establecer adecuadamente la consecutividad e interrelaciones entre los procesos.
- ✓ Reflexionar fundamentalmente acerca de que salidas produce cada proceso y hacia quien va, que entradas necesita el proceso y donde viene y que recursos consume el proceso y de donde proceden.
- ✓ Como resultado final del procedimiento conjuntamente con la terminación de todas las etapas anteriormente definidas, es el momento de concebir el organigrama empresarial que tenga como base los procesos de trabajo y tomando como base el orden siguiente:
 - ✓ Tomar como base la agrupación de la Etapa 2.
 - ✓ Hacer una lista de los procesos identificados, según las categorías.
 - ✓ Colocar el proceso clave estratégico, en el ápice estratégico del organigrama.
 - ✓ Subordinando a él los procesos relevantes estratégicos, antes de la línea media.
 - ✓ Reducir los departamentos dedicados a una función concreta, por los macroproceso que atraviesan dichas funciones, donde se ubicarían los procesos operativos y de apoyo.
 - ✓ Ubicarlos en la línea media.
 - ✓ Dividir todo el trabajo relacionado con los proceso claves estratégicos, en subprocesos de ser necesario. A esto se le denomina División del trabajo.
 - ✓ Establecer determinados métodos o mecanismos para desarrollar el trabajo entre los directivos de los procesos operativos y de apoyo, teniendo en cuenta que habrá subproceso que se nutrirán de diferentes procesos.
 - ✓ Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarla a las necesidades.

El organigrama propuesto no niega la estructura funcional, sino que se propone que paulatinamente se vayan convirtiendo los procesos en la base estructural de la organización para que no exista un divorcio entre el estilo de trabajo y el estilo directivo, evitando cambios violentos en la organización que puedan provocar el incumplimiento de sus objetivos y afectar el clima laboral.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

4.2.1 Localización del Puerto de Tumaco. El municipio de San Andrés de Tumaco se encuentra Ubicado, en la costa pacífica del departamento de Nariño, con una extensión territorial de 3.778 Km². Limita al norte con el Municipios de Francisco Pizarro, Roberto Payán y Mosquera sobre la zona de San Juan de la Costa, al sur con la República de Ecuador, al este con los municipios de Roberto Payán y Barbacoas y al oeste con el océano pacífico. Dista a 304 Km. de la capital de Nariño. Se encuentra a 2 metros sobre el nivel del mar y su temperatura promedio es 28° centígrados que en ciertas épocas oscila entre los 16° y 33°

centígrados, caracterizándose por poseer un clima cálido húmedo. La humedad relativa es de 83.86% con una precipitación anual promedio en la cabecera de Tumaco de 2.531 mm. (Ver Figura 1)

Figura 1. Municipios de Nariño y la Costa pacífica



Fuente: Centro de Control y Contaminación del Pacífico – CCCP. Cartografía Zona Pacífica Nariñense

El Municipio se encuentra localizado entre la llanura del Pacífico y el piedemonte de la cordillera occidental, y se constituye como un centro subregional que presta servicios a varios municipios de su entorno, entre ellos: Barbacoas, Magüí Payan, Roberto Payan, Ricaurte, Mosquera, Olaya Herrera, La Tola, El Charco, Santa Bárbara, Mallama y Francisco Pizarro.

El municipio se ubica en una posición geográfica estratégica al sur de la Costa Pacífica colombiana en la frontera con la República del Ecuador; posee una buena conectividad vial con el interior del departamento y el país a través de la vía troncal Tumaco-Pasto; un puerto marítimo con diferentes usos y servicios de cabotaje regional, destacándose la exportación de petróleo y aceite de palma; un aeropuerto regional con rutas directas a la ciudad de Cali; y la conectividad marítima y fluvial hacia las comunidades de las veredas y las cabeceras de los municipios de la subregión.¹⁶

¹⁶ MINISTERIO DE HACIENDA. Disponible en: www.minhacienda.gov.co. Acceso Tumaco, agosto de 2.009

Tumaco posee una gran riqueza hídrica, suelos con potencial agropecuario y forestal, buena oferta pesquera y ecosistemas naturales de gran biodiversidad, que le ofrecen distintas posibilidades de desarrollo, que van desde la consolidación de empresas agroindustriales de productos como palma de aceite, cacao, cocotero y frutales; pesqueras y procesadoras de productos hidrobiológicos, industria forestal, industria pecuaria; así como las posibilidades de recreación y disfrute turístico, eco turístico y étno turístico; sumado a la riqueza ambiental y socio - cultural que abre espacios para la investigación y la conservación.

El municipio de Tumaco ha tenido muchas caracterizaciones particulares desde el año 2000. La administración municipal a través de la presentación del plan de ordenamiento territorial, tenía la visión para 2020 de convertir al municipio en un centro regional de servicios altamente eficiente, donde propusieron:

- ✓ Tumaco centro subregional de servicios del pacifico sur colombiano.
- ✓ Tumaco puerto de servicios del pacifico sur colombiano.
- ✓ Tumaco centro agroindustrial del pacifico sur colombiano.

4.2.2 Sistema de Gestión Municipal. “Para el año 2004 se lo caracterizo al municipio de Tumaco como el centro del pulmón de la humanidad, denominándolo como el “**choco biogeográfico**” debido a que es una de las regiones más ricas del mundo en biodiversidad y pluviosidad; en la producción de agua y oxígeno, en captura de carbono; en riquezas naturales continentales y marítimas y, es una región “**vital para el equilibrio del ecosistema universal**”, según el “Fondo para la Protección del Medio ambiente – José Celestino Mutis – FEN COLOMBIA” y el PNUD de la ONU”.¹⁷. Esta situación le permitiría al municipio un desarrollo sostenible a través del aprovechamiento de los recursos naturales continentales, marítimos y fluviales; físicos, sociales, culturales y sobretodo de la gente.

4.2.3 Análisis Demográfico Municipal. Para tratar de comprender la realidad en el marco social del objeto de estudio, es importante establecer la proporción poblacional en torno a la edad, la distribución poblacional, de acuerdo a sexo, edad y el crecimiento en el periodo de estudio, mostrando un marco comparativo de análisis que permita comprender más ampliamente la multiplicidad de factores que afecta la educación en Tumaco específicamente población total y por sexo. Para 2011, Tumaco cuenta con una población creciente de acuerdo con el DANE de 175.093 habitantes que corresponde 49,3% de la población costera de Nariño, y donde la mayor concentración de habitantes se encuentra en el casco urbano

¹⁷ ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2008 – 2011, Tumaco nuestra pasión social e incluyente.

con un 53%¹⁸. En cuanto a sexo, la población es mayoritariamente hombre con un 50,3%, y en cuanto a edades, la población es relativamente joven, donde el 57,8% es menor de 25 años, y solo los niños menores de 15 años representan el 38% de la población total del municipio. El crecimiento poblacional promedio desde 1973 es de 1,91% anual, superior al promedio departamental de 0,5% y al promedio nacional de 0,94%.

Conforme lo anterior y según la distribución etárea, Tumaco es un región eminentemente compuesto por jóvenes, característica de las regiones en vía de desarrollo, precedidas por patrones altos de fecundidad y natalidad lo que genera una pirámide poblacional de base amplia que se va reduciendo en los rangos de mayor edad.

El grupo poblacional comprendido entre los 5 y los 17 años, es decir, el grupo de la población objeto de la educación preescolar, primaria, y secundaria va aumentado su participación debido al incremento en población de mujeres embarazo menores de 17 años, con tendencia a mantenerse.

Los índices de dependencia originados en los rangos de población conformada por los grupos en edades menores de 15 y mayores de 64 años, o personas que por sus condiciones físicas y sociales deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa, es del 38% para los primeros, debido a las altas tasas de natalidad y 4,3% para los segundos, cifras contrarias al promedio nacional que alcanzan el 29% para los menores de 15 años y de 6,5% en los ancianos, y que dista mucho de los países desarrollados que manifiestan índices porcentuales con mayor equilibrio: 20% y 13% respectivamente.

4.2.4 Condiciones Sociales de la Población. Respecto a las condiciones sociales de la población tumaqueña medida por los índices de NBI, Miseria, Servicios Inadecuados e Índice de Calidad de Vida -ICV, se advierte que el municipio se encuentra en una situación bastante relegada en relación con los niveles departamentales y nacionales. (Ver Tabla No. 1). Estos indicadores en su conjunto ratifican la situación ya analizada en materia de salud y de servicios domiciliarios.

Cuando hablamos de NBI, la Costa Pacífica incluido Tumaco, registra un descenso de tan sólo 10 puntos porcentuales, entre los años 1985 y 2005, en tanto que el nivel departamental ha descendido 15 puntos y el nivel nacional 17 puntos en el mismo periodo. El promedio en NBI de Tumaco y la Costa Pacífica Nariñense se ha ubicado históricamente por encima de los contextos departamental y nacional. Para el 2.005, año en que se presentan indicadores

¹⁸ DANE. Censo General 2.005.

más satisfactorios a todo nivel, la Tumaco registra un NBI de 48,34% mientras que para Nariño es de 43,8% y para Colombia de 15,4%.

Los otros indicadores de miseria, servicios inadecuados e ICV señalan iguales deficiencias en las condiciones sociales de la población tumaqueña. Para 2.005, el índice de miseria para Tumaco era de 21,9%, mientras que para Nariño era de 23,7% y de 15,4% para Colombia. Así mismo, los servicios inadecuados para Tumaco alcanzaban un indicador de 26,9%, dato por encima del promedio departamental que se situaba en 19,6% y del promedio nacional que era de 7,4%.

Tabla 1. Condiciones Sociales de la Población de Tumaco 2.005

CONTEXTO	2.005			ICV
	NBI	MISER*	S.I.*	2.005
Tumaco	48,34	21,9	26,9	58,3
Costa Pacífica Nariño	63,2	31,8	39,2	52,7
Nariño	43,8	26,7	19,6	69,3
Colombia	27,6	15,4	7,4	78,8

Fuente: DANE. Colombia Estadística. *Cálculos Esta Investigación. MISER: Miseria. S.I.: Servicios Inadecuados. CEDRE-GPS. En Blanco y Negro. Visión de Desarrollo del Pacífico Nariñense. Pasto, Noviembre de 2009.

4.2.5 La Economía de Tumaco y del Pacífico Nariñense. Las palabras del geógrafo norteamericano R. West escritas a mediados del siglo XX sobre el Pacífico colombiano todavía tienen vigencia: “Las especulaciones fantasiosas sobre los grandes tesoros naturales que encierran las tierras bajas del Pacífico colombiano y sus áreas adyacentes han sido frecuentes desde la Conquista española. Sin embargo, la pobreza ha sido la característica más sobresaliente de la economía local en los últimos 300 años”¹⁹. La pobreza del Pacífico colombiano ha estado asociada al aislamiento geográfico, la falta de medios de transporte, la escasez de tierras fértiles y la proliferación de enfermedades endémicas. En esta región son comunes las enfermedades intestinales producidas tanto por la mala calidad del agua como por la falta de alcantarillado; además, son comunes enfermedades como el paludismo o malaria, fiebre amarilla y dengue.

¹⁹ WEST, Robert C. Las Tierras Bajas del Pacífico Colombiano. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Antropología e Historia. 2000. p. 191.

Otras características del Pacífico colombiano son la excesiva precipitación, la elevada humedad y la temperatura sofocante: “El aire quieto y pesado, combinado con las altas temperaturas del medio día, producen un efecto depresivo, especialmente sobre los recién llegados”²⁰. Estos factores como las enfermedades, las elevadas temperaturas, las lluvias, la humedad o la calidad de los suelos pueden incidir en forma negativa tanto en la producción como en la productividad de la subregión.

Entre 1850 y 1940 la economía de Tumaco y parte del Pacífico nariñense estuvo asociada a la exportación de tagua, cuyas semillas eran utilizadas en Europa y Estados Unidos para elaborar botones. El comercio de la tagua generó una ola migratoria de población negra, desde la zona minera de Barbacoas hacia los taguales de Tumaco. También llegaron algunos comerciantes blancos mayoritariamente (España, Italia, Inglaterra, Alemania), quienes conformaron la pequeña élite comercial del puerto. Éstos tenían constituidas doce casas de comercio en 1911²¹. Pero el auge económico de Tumaco estaba sustentado en una actividad extractiva que no generó los encadenamientos con otros sectores productivos de la zona. Cuando en la década de 1940 las semillas de tagua fueron desplazadas por los botones plásticos, la economía de Tumaco perdió su dinamismo y entró en un aislamiento que aún hoy se mantiene parcialmente.

La economía de la región costera del Pacífico nariñense se basa principalmente en la agricultura (agroindustria), la pesca, la actividad forestal y el turismo. Es necesario anotar que en Tumaco se produce el 100% de la palma africana, el 92% del cacao y el 51% del coco de Nariño, y también se concentra gran parte de la oferta hotelera del departamento.

El municipio de Tumaco tiene como fortalezas su medio ambiente, su ubicación sobre el océano Pacífico, encontrarse en una ensenada donde desembocan cinco ríos y contar con amplias zonas de bosques, aunque en la actualidad la explotación que se practica se hace con técnicas obsoletas. Pese a estas ventajas, sus dirigentes gremiales y políticos consideran que es una subregión abandonada por el estado central y departamental. Así mismo, es un departamento en donde se evidencia la presencia de dos culturas: la andina o de la sierra, en donde se concentra el poder político del departamento; y la costera o pacífica, que gira en torno al municipio de Tumaco y se identifica más con Buenaventura y Cali que con Pasto o Ipiales.

“En Tumaco, epicentro del Pacífico nariñense, no se emprende una obra de envergadura hace más de medio siglo, cuando se construyó durante el gobierno

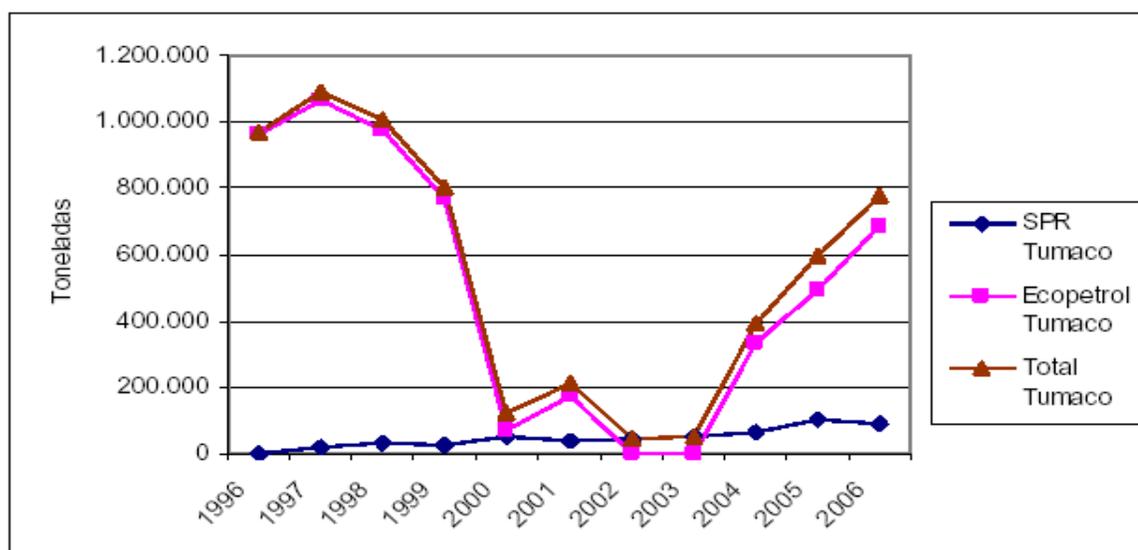
²⁰ *Ibíd.*, p. 63.

²¹ LEAL LEÓN, Claudia, “Un puerto en la selva. Naturaleza y raza en la creación de la ciudad de Tumaco, 1860-1940”, *Historia Crítica*, N° 30, Universidad de los Andes, Bogotá, 2005, p. 43. .

del general Rojas Pinilla el puerto, el aeropuerto y el puente del Morro. Luego, 59 durante la administración del Presidente Gaviria (1990-1994) la región se benefició con la pavimentación de la carretera Pasto-Tumaco”²².

Tumaco es también el principal puerto petrolero colombiano sobre el océano Pacífico, y el segundo a nivel nacional, después de Coveñas. En la década de 1960 se iniciaron las obras de explotación de los yacimientos de Orito (Putumayo), por lo que fue necesario construir un oleoducto entre este sitio y Tumaco. En los primeros años las empresas Texaco, GulfPetroleum y ECOPETROL producían cerca de 90 mil barriles diarios, pero en las décadas siguientes la producción de los pozos empezó a declinar.

Figura 2. Evolución del comercio exterior por la Zona Portuaria de Tumaco, 1996-2006



FUENTE: Superintendencia de Transportes y Puertos, Sistema de Indicadores de Gestión Portuaria, Módulo estadístico, información disponible en Internet.

“En 1988 un terremoto averió el oleoducto del Ecuador, por lo que este país se vio en la necesidad de sacar su crudo del campo de Lago Agrio por el puerto de Tumaco. Durante algunos años este puerto llegó a movilizar cerca de un millón de barriles mensuales de petróleo, y más de un millón de toneladas al año”²³. En

²² Entrevista con don Juan Humberto Escruera Llorente, Presidente de la Cámara de Comercio de Tumaco, Tumaco, 30 de noviembre de 2006.

²³ Entrevista con don Ernesto Káiser Mendoza, agente marítimo con sede en Tumaco, 30 de noviembre de 2006. Don Ernesto es hijo de un inmigrante alemán que llegó a Tumaco a principios del siglo XX, en la época de la bonanza de la explotación de tagua en esta subregión nariñense

efecto, entre 1996 y 1999 las exportaciones por la zona portuaria de Tumaco fluctuaron entre 800 mil y 1.1 millón de toneladas anuales, representadas en su mayoría por el petróleo proveniente de Orito (Putumayo) y Ecuador. A partir del año 2000 las exportaciones petroleras descendieron abruptamente por varias razones, como la reanudación de las operaciones por el oleoducto ecuatoriano, la declinación de los pozos del Putumayo y los atentados en el oleoducto Orito-Tumaco. Incluso, en 2002 y 2003 no hubo exportaciones de petróleo por Tumaco. Por el muelle de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco se exporta mayoritariamente aceite de palma y productos pesqueros. Una de las dificultades para impulsar las exportaciones por Tumaco ha sido el calado del canal de acceso al puerto, por lo que se hace necesario dragarlo para darle mayor profundidad. Estas exportaciones se realizan en su mayoría por el muelle de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, una de las empresas líderes en el municipio.²⁴

En el 2003 el departamento exportó 27.9 millones de dólares, de los cuales más de 26 millones (95%) tuvieron su origen en la economía de Tumaco y el Pacífico. Los productos estuvieron representados en aceite de palma y pesca (principalmente atún y camarones).²⁵ Esta subregión es el epicentro de la mayoría de las exportaciones nariñenses, mientras en la zona andina se produce principalmente para el consumo interno.

Tabla 2. Exportaciones no tradicionales de Nariño y Colombia, 2003-2005 (en dólares)

Descripción	Valor FOB (US\$)		
	Años		
	2003	2004	2005
SECTOR AGROPECUARIO	853.847	1.746.072	2.003.099
Pesca	790.878	1.464.140	1.825.416
SECTOR INDUSTRIAL	26.797.411	38.527.463	75.456.541
Prods. Alimenticios (aceite de palma)	25.986.000	37.590.674	73.980.152
OTROS SECTORES	273.021	67.510	44.234
TOTAL NARIÑO	27.924.279	40.341.045	77.503.874
COLOMBIA	7.098.000.000	9.109.000.000	10.825.000.000

FUENTE: DANE.

Entre 2003 y 2005, las exportaciones no tradicionales de Nariño crecieron el 67% promedio anual, mientras las de Colombia en su conjunto lo hicieron al 24%. Este

²⁴Entrevista con Rodrigo García, Coordinador Socioempresarial de Cordeagropaz, Tumaco, 30 de noviembre de 2006.

²⁵ DANE, Información de comercio exterior, disponible en Internet; PinchaoPitacuar, Luis, Diagnóstico socioeconómico de productores primarios de frutas tropicales en el municipio de San Andrés de Tumaco, Universidad de Nariño, Sede Tumaco, 2005, pp. 11 y 12.

crecimiento ayudó a que la participación de Nariño en las exportaciones no tradicionales de Colombia pasaran de 0.4% al 0.7%. El acelerado incremento de las exportaciones en Nariño tiene su explicación en las actividades pesquera y aceite de palma.

La palma africana se empezó a cultivar en Tumaco en la década de 1960 y cuatro décadas después continúa siendo la principal actividad agrícola del municipio. La producción anual (122 mil toneladas) clasifica al departamento como el tercer productor de palma a nivel nacional (16%), después de Santander (22%) y Meta (21%), con los rendimientos más altos del país.

Tumaco es el principal municipio exportador de Nariño, con 70.000 toneladas anuales de aceite de palma, seguido por Túquerres, desde donde se exportan anualmente cerca de 15.000 toneladas de papa. Las exportaciones de aceite de palma se dirigen mayoritariamente a Inglaterra y España (80%), Perú, México y República Dominicana (20%). Esta actividad es intensiva en mano de obra, generando unos 6.000 empleos directos e indirectos.

Entre 2004 y 2006 en Tumaco se pasó de 27 mil a 32 mil hectáreas de palma. La particularidad con el resto de las zonas palmeras es que en Tumaco hay 7 mil hectáreas que están en manos de pequeños y medianos productores, que pueden ganar hasta tres salarios mínimos mensuales. Estos pequeños productores, además de sembrar palma, no abandonan sus cultivos de pancoger.

La agroindustria de la palma ha involucrado un número considerable de familias que giran en torno a los núcleos de producción de siete grandes empresas, en su mayoría originarias del Valle del Cauca y Bogotá: Palmas de Tumaco, Araqui, Palmeiras, Astorga, Santa Helena, Santa Fe y Salamanca. Cada una de estas siete empresas tienen sus plantas extractoras, y así mismo han hecho alianzas para apadrinar o apoyar a los pequeños productores. En la cadena de la palma se han identificado 19 grupos, como el de semillas, insumos, talleres, cajas, mulas y otros transportes, ropa de dotación y guantes, canastos para cargar la fruta, entre otros, alrededor de los cuales se han creado pequeñas empresas y asociaciones. En efecto, en el 2000 se constituyeron siete Asociaciones de Pequeños Productores de Palma de Aceite en Tumaco con la asesoría de Cordeagropaz, y cinco años después estas asociaciones tenía sembradas 2.535 hectáreas, comercializaban 4.500 toneladas de frutos mensualmente, se habían invertido \$15 mil millones de pesos y contaban con 441 familias beneficiadas²⁶.

Otra de las actividades productivas de alta participación en la economía de Tumaco ha sido la pesca. Los cultivos de camarón tuvieron su auge en la década de 1980, como una extensión de lo que sucedía en la economía ecuatoriana. El

²⁶ CORDEAGROPAZ, *Notiagropaz*, Boletín Informativo N° 4, Tumaco, 2005, p. 2.

crecimiento de la camarónse interrumpió en 1996-97 por la irrupción de las enfermedades llamadas taurus y mancha blanca.

En el período 1995-2000 la actividad pesquera tuvo una tasa de crecimiento de 10% promedio anual. Entre 2002 y 2004 la pesca tuvo una participación que osciló entre el 2% y 2.3% del PIB departamental. En el 2004 Nariño contaba con 1.262 productores o acuicultores, los cuales tenían un total de 1.758 estanques con 74.000 metros cuadrados de área en producción. La cosecha de ese año ascendió a 426.2 toneladas de especies como trucha, tilapia y cachama, en el que Pasto, Cumbal y Tumaco fueron los municipios de mayor producción acuícola.

En 2004 la producción de peces, moluscos y crustáceos capturados o cultivados fue de 128 mil toneladas, de las cuales 66 mil provenían de la pesca de atún. La flota pesquera patentada en Colombia y responsable del 99% de la captura de atún es de bandera extranjera, mayoritariamente de países vecinos como Ecuador, Venezuela y Panamá. De las 131 embarcaciones registradas sólo 12 eran de bandera colombiana²⁷.

En cinco años (1999-2003) el 85% del total de la pesca de atún se capturó en el océano Pacífico, siendo Tumaco uno de los centros pesqueros más dinámicos de ese litoral. En este puerto, los pescadores artesanales son los principales abastecedores de la industria procesadora de pescado, llegando a aportar un poco más del 50% del volumen comercializado. En Tumaco existen 22 asociaciones que integran cerca de mil pescadores artesanales. Por la parte industrial, la flota atunera la componen 28 embarcaciones. El 82% de esta flota es de bandera ecuatoriana, los cuales mayoritariamente son contratados por empresarios colombianos que han trasladado sus negocios a la ciudad de Manta, Ecuador, probablemente por beneficios tributarios y por mejores condiciones de seguridad. De igual forma, el 93% del atún procesado tiene como destino el mercado de Ecuador²⁸.

Para Nariño y la economía costera de Colombia, la pesca y procesamiento de atún es significativa, pero la cadena de atún como tal es de bajo perfil competitivo. Es así como las exportaciones de atún, tanto congelado como en conserva, han venido disminuyendo durante los últimos años. Aunque las exportaciones de atún colombiano a Italia han aumentado, este crecimiento ha sido menor que el de Ecuador y Costa de Marfil. Otro de los obstáculos a que se enfrentan las empresas colombianas es la necesidad de acatar las políticas de protección y sostenibilidad ambiental con respecto al compromiso de pescar atún libre de delfines (*Dolphin-Safe*). Esto ha impulsado como alternativa de producción ecológica el cultivo del atún: “sin embargo Colombia no se encuentra dentro de

²⁷ MARTÍNEZ, Héctor, et al., “La cadena del atún en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica, 1991-2005”, Observatorio Agro cadenas Colombia, *Documento de Trabajo*, N° 96, Bogotá, 2005, pp.3 y 7.

²⁸ CUERO, Eugenio, “Cadena productiva del atún en Tumaco”, ponencia en Power Point, Cámara de Comercio de Tumaco, 2006

ese último grupo, aplicando técnicas y prácticas tradicionales de captura y sacrificio a bordo”²⁹.

El turismo es otra de las actividades promisorias en Tumaco y todo el departamento de Nariño. En el 2004 este municipio contaba con 41 establecimientos dedicados a la hotelería, hostelería y hospedaje, con 797 habitaciones y 1.655 camas. “En ese mismo año, a Tumaco llegaron cerca de 284.000 visitantes de los cuales el 68% provenía de ciudades cercanas como Pasto e Ipiales”³⁰.

No cabe duda que la economía del Pacífico nariñense ha tenido en los últimos años un dinamismo alentador, pero no ha sido suficiente para disminuir sus altos índices de pobreza. En efecto, en el 2005 la Subregión del Pacífico tuvo el NBI más elevado del departamento (63%), veinte puntos por encima de la media departamental, a pesar de su activa economía exportadora.

Tabla 3. Cobertura de acueducto y alcantarillado en los municipios del Pacífico nariñense, 2005

Municipio	Acueducto	Alcantarillado
Pasto, capital departamental	97,0	89,9
Pizarro	40,9	1,0
Tumaco	29,2	5,7
Barbacoas	28,6	17,5
Olaya Herrera	23,8	5,1
Magüí	19,2	15,9
Roberto Payan	8,2	7,4
El Charco	5,1	1,2
Mosquera	1,1	4,7
La Tola	0,5	3,3

FUENTE: DANÉ, *Censo General 2005*.

En la costa Pacífica nariñense los únicos municipios que tienen planta de tratamiento de agua potable son Olaya Herrera, Santa Bárbara y Tumaco. Con excepción de Tumaco, ningún municipio tiene tratamiento de aguas residuales a través de lagunas de oxidación. Municipios como Roberto Payán, El Charco, Mosquera y La Tola tienen coberturas de acueducto inferior al 10% y lo mismo sucede en alcantarillado al menos en ocho municipios. Adicionalmente, los

²⁹ MARTÍNEZ, Op. Cit., p. 24.

³⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. “Diagnóstico del sector hotelero del municipio de San Andrés de Tumaco, año 2004”. Tumaco, noviembre 2004.

únicos municipios que cuentan con interconexión eléctrica nacional son Tumaco, Barbacoas, Roberto Payán y Magüí. Los demás municipios funcionan con plantas a diesel por períodos aproximados de seis horas diarias³¹.

Otros problemas de la economía de Nariño y de la subregión pacífica están relacionados con la situación de orden público, por la presencia en su territorio de guerrillas y paramilitares, cultivos ilícitos, fumigación aérea (la cual incide negativamente en la agricultura legal como la de palma africana), derrumbes en la carretera Pasto-Tumaco y el mal estado de las vías secundarias en toda la región.

Esta problemática pone de relieve nuevamente el aislamiento de Nariño, ante la insuficiencia de vías de comunicación y el conflicto armado en diferentes zonas del departamento.

4.2.6 Historia del Hotel Barranquilla en Tumaco. Hace aproximadamente 45 años el señor Felipe Vargas y la señora Fidelina Quiñones, empezaron a trabajar como vendedores ambulantes en las playas de Bocagrande. Con el dinero del fruto de su trabajo compararon un lote y luego se hicieron a una cabaña en la isla. Tiempo después, con arduo trabajo, ellos construyeron el restaurante al cual nombraron como Hotel El Prado, de muy buena acogida, y que por sugerencia de los moradores lo llamaron Hotel Barranquilla, debido a que el señor Vargas, apodado “Don Barra” desde sus años de juventud, anduvo por esta ciudad, y todo lo asimilaba a ella.

Con el afán de progresar, los propietarios hicieron un préstamo en el Banco de la Caja Agraria y construyeron 12 cabañas (todo esto antes del terremoto maremoto en 1979). Las cabañas no tenían T.V., ni ventiladores; eran unas cabañas típicas de una isla desierta y en las noches como era un pueblo típico de la costa pacífica no contaban con energía propia, así que en las noches funcionaban con planta eléctrica. Era tanto el carisma de los Barranquilla, que todos querían estar allí, ya que como el hotel no era muy conocido y su competencia directa era el hotel Las Lilianas, los turistas hacían reservaciones en este hotel y luego de probar la sazón y la hospitalidad de los barranquillas se pasaba donde ellos.

Años después del terremoto-maremoto en el año 1979 se ubicaron en el segundo Bocagrande con 9 cabañas y el restaurante a cargo de los mismos dueños, donde adquirieron una lancha modelo corvina y dos motores 45, la cual utilizaban para transportar a los turistas que llegaban a Tumaco y quería ir a Bocagrande y no tenía con que transportarse. Esto se logró gracias a que pudieron vender un lote

³¹ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011. “Adelante Nariño”. San Juan de Pasto, junio de 2008. pp. 112-113

fruto de su trabajo. Por esta misma época, que se vieron azotados por el fenómeno del niño y fue en ese momento que se hizo el traslado del Hotel Barranquilla a la isla del morro ubicada en Tumaco, hace 20 años y se empezó a trabajar con 4 cabañas en maderas y el restaurante. Este último, en fachada de kiosco de paja, se destacaba por la sazón de la comida típica de mar, los cuales eran los famosos carapachos, sancocho de pescado, la cazuela de mariscos y el seviche de camarón a cargo de la esposa de Don Barra, Doña Fide.

Después del correr del tiempo se derrumbó el kiosco y se construyó una cabaña de 2 pisos, que en poco tiempo quedo muy corta por la demanda se construyó un edificio de madera de 3 pisos (Ver figura 3).

Figura 3. Antigua Imagen del Hotel Barranquilla



Fuente: Esta investigación

En cuanto a lo financiero, se ha tenido un manejo poco técnico y es por ello que no tienen mucha credibilidad en el mercado, además del hecho que todos los socios a excepción de Felipe Vargas, sobreviven de esta empresa y no tienen ingresos independientes. La contabilidad que se Lleva es muy empírica y no se cuenta con informes financieros mensuales de la realidad económica del hotel.

Luego por las múltiples demandas de la época se modificó nuevamente en el primer piso en concreto creando a si discoteca y restaurante "Monte Adentro". Pero la discoteca no tuvo resultado y se enfatizó en el fuerte de la empresa, el servicio hotelero, por lo cual se remodelo esta parte y se construyó la segunda etapa en concreto, pero el frente seguía siendo en madera. Luego con el apogeo del plan

Colombia y la llegada de los gringos se hizo un préstamo al Banco de Colombia a cargo del gerente DR. Manzano, por valor de \$ 500 millones de pesos, donde se construyó la edificación con la que hoy cuenta el hotel dotándolo de 15 habitaciones con vista al mar aire acondicionado, baño privado. Gracias a esto se logró crear un hotel moderno con proyección a expandirse hacia la parte de atrás, para dotarlo de piscina, un salón de convenciones, spa, gimnasio, y demás exigencias que tengan los turistas. Pero todo esto presenta un panorama sombrío que será develado en esta investigación (Ver figura 4).

En cuanto a servicios solo tienen los básicos:

Figura 4. Imagen actual del hotel



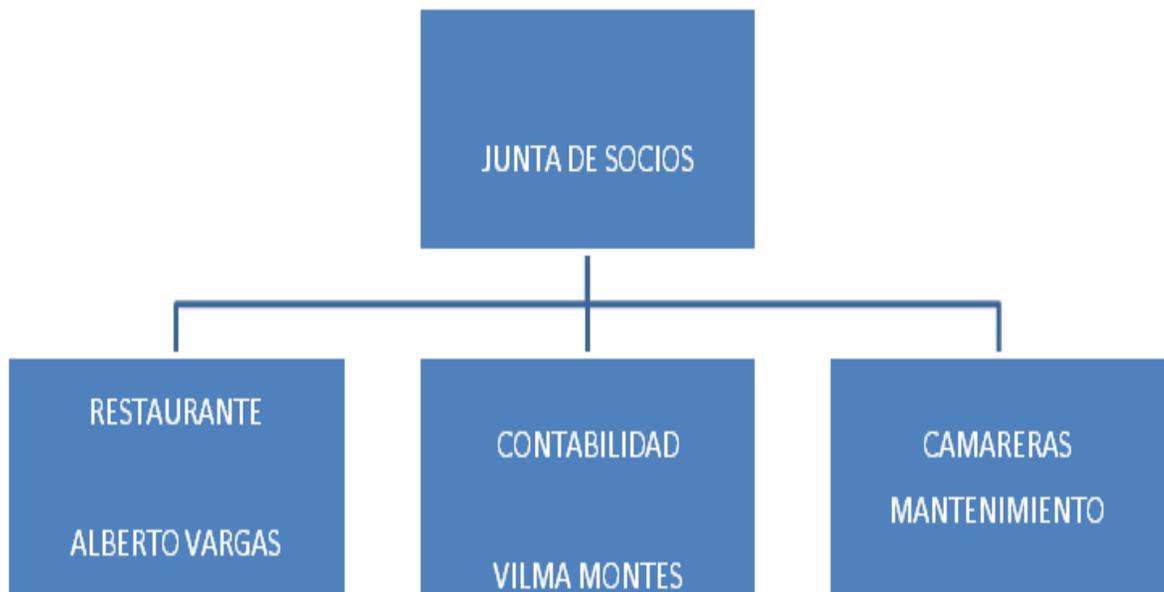
Fuente: Esta investigación

4.2.7 Generalidades de la Empresa. El Hotel Barranquilla, como se mencionó en el numeral anterior, es una empresa familiar, que empezó a funcionar en la isla de Bocagrande del Municipio de Tumaco desde 1975. En 1985 por causa de desastres de la naturaleza, se vieron en la necesidad de trasladarse a la Isla del Morro en donde funciona actualmente. El Hotel siempre ha estado al mando de sus dueños y en el transcurso de los años aun cuando ha sufrido modificaciones en su estructura física, en lo administrativo ha estado anquilosado. Los servicios que presta actualmente son: alojamiento (el cual se ofrece con 36 habitaciones incluyendo 2 suites), Bar, Restaurante y alquiler de un Salón para Reuniones. En términos legales, la razón social Hotel Barranquilla se cataloga como Persona natural a cargo actualmente de José Orlando Vargas Quiñones. Se encuentra inscrita en Cámara de Comercio mediante registro mercantil número 4107 – 1 con fecha de inscripción del 20 de agosto de 1993, y su Nit es el 12.913.814 – 0 iniciando actividades el 22 de marzo de 2006. Con código 5511. La verdad en el

hotel no se acostumbraba a llevar esta documentación. Con la llegada de algunas empresas donde exigían esta documentación fue que se inició con toda esta tramitología y fue a cargo de la señora Vilma Montes. Además ella es la encargada de la renovación de cámara de comercio, y quien está presentando los pagos de IVA ante la DIAN, y todo lo de ley.

La estructura organizacional se la considera inadecuada con respecto a las funciones que los empleados desempeñan, pues no tienen muy claro su nivel jerárquico a nivel organizacional (Ver figura 5). La mayoría de los empleados desempeñan sus cargos combinando funciones que por lo general no les corresponden.

Figura 5. Organigrama Actual



Fuente: Esta investigación

En cuanto a lo financiero, se ha tenido un manejo poco técnico y es por ello que no tienen mucha credibilidad en el mercado, además del hecho que todos los socios a excepción de Felipe Vargas, sobreviven de esta empresa y no tienen ingresos independientes. La contabilidad que se lleva es muy empírica y no se cuenta con informes financieros mensuales de la realidad económica del hotel.

En estos momentos el hotel se encuentra en desventaja frente a los hoteles importantes del morro como son: Corales, La Red, y Villa del Sol. Porque ellos tienen más servicios complementarios como son: piscina, yacusi, sauna, gimnasio, salones de convenciones grandes, turco. Servicio de transporte aeropuerto hotel aeropuerto, etc.

En cuanto a servicios solo tienen los básicos:

- Servicio de hospedaje en habitaciones dobles, sencillas y triples, las habitaciones dotadas con mini bar, aire acondicionado, t,v, por cable baño privado.

Figura 6. Estilo de Habitaciones



Fuente: Esta investigación

- Rumba playera en el kiosco Pipe`s Bar

Figura 7. Kiosco Pipe`s Bar



Fuente: Esta investigación

- Servicio de parasoles playeros.

Figura 8. Parasoles playeros



Fuente: Esta investigación

- Servicio de restaurante

Figura 9. Restaurante Altamar



Fuente: Esta investigación

- Internet inalámbrico

Figura 10. Sala de Internet



Fuente: Esta investigación

- Servicio de lavandería

Figura 11. Cuarto de Lavandería.



Fuente: Esta investigación

4.3 MARCO JURIDICO

4.3.1 Normatividad para los Hoteles. Los establecimiento dedicados a la actividad hotelera deben dar cumplimiento a las obligaciones establecidas del artículo 77 de la ley 300 de 1996 así: 1) inscribirse en el registro nacional de turismo, 2) acreditar ante el ministerio de desarrollo económico, las condiciones y requisitos que demuestren su capacidad técnica, operativa, financiera, de procedencia de capital y de seguridad al turista, así como los títulos de idoneidad técnica o profesional correspondientes, de conformidad con la reglamentación que para efecto expida el gobierno nacional, para efecto de su inscripción en el registro nacional de turismo. 3) ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos en especial en materia de precios, calidad y cobertura de servicio. 4) suministrar la información que le sea requerida por las autoridades de turismo. 5) dar cumplimiento a las normas sobre conservación del medio ambiente, tanto en el desarrollo de proyectos turísticos, como en la prestación de su servicio. 6) actualizar anualmente los datos de su inscripción en el registro nacional de turismo.

- Ley 300 de 1996, por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
- Decreto No 504 de 1997, Reglamenta el Registro Nacional de Turismo.

- Decreto No 505 de 1997, Reglamenta la contribución para Fiscal y Fondo de Promoción Turística.
- Decreto No 972 de 1997: Reglamente los Planes y Descuentos Especiales para la tercera edad.
- Decreto No 1076 de 1997: Reglamenta el Régimen de Sanciones a Empresas Prestadores de Servicios Turísticos.
- Resolución No 101 de 1997 del Ministerio de Desarrollo Económico, por medio de la cual se fijan las tarifas para el Registro Nacional de Turismo.

4.3.2 Ley Contratación Laboral:

Fundamentos constitucionales del derecho laboral: Se encuentra soportado en los siguientes artículos:

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionaran y vigilaran el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

Artículo 43. La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación. Durante el embarazo y después del parto gozará de especial asistencia y protección del Estado, y recibirá de este subsidio alimentario si entonces estuviere desempleada o desamparada.

Artículo 48. La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley.

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

Artículo 55. Se garantiza el derecho de negociación colectiva para regular las relaciones laborales, con las excepciones que señale la ley.

Artículo 56. Se garantiza el derecho de huelga, salvo en los servicios públicos esenciales definidos por el legislador.

Artículo 57. La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.³²

4.3.3 Código de Comercio Legislación Comercial. Según el artículo 10 del Código de comercio colombiano, “son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona”. Comerciantes es pues, aquella Persona natural o Persona jurídica que voluntariamente, y de forma regular y profesionalmente, desarrolla un acto jurídico considerado como mercantil por la ley.

De lo anterior se evidencia claramente que, el hecho que otorga la calidad de comerciante a una persona es la realización por parte de ésta de actos de comercio de manera profesional, habitual y no ocasional, tal y como lo establece el artículo 11 del código de comercio cuando señala: “las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes en cuanto a dichas operaciones.”

Si nos detenemos un poco en la expresión profesionalmente, podemos concluir que aunque se desarrolle una actividad mercantil, se es comerciante sólo si se

³² Código Sustantivo de Trabajo.

hace de forma profesional. A manera de ejemplo, si una Persona natural vende su casa, o sus muebles, no lo está haciendo de forma profesional ni habitual, es un acto ocasional que en ningún momento lo convierte en comerciante.³³

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Actividad hotelera: es una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, ésta tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales.

Autoridad: derecho de girar instrucciones que otros deben acatar. Es la facultad de que esta investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Control: la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Diseño organizacional: El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Eficacia: consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles a; mínimo costo y máxima calidad.

Estructura organizacional La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

³³ Código de Comercio. 2011.

Formalización: Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Hotel: Institución de carácter público, que ofrece alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimientos y otros servicios complementarios (piscina, spa, cancha paddle, etc.).

Huésped: Es la persona alojada en casa ajena o en un establecimiento de hostelería.

Innovación: es la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado. Es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original.

Procesos: Conjunto de actividades que realizan la organización, transformando insumos, para crear, producir y entregar sus productos ó servicios, tal que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Productividad: es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Turismo: Actividad recreativa que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La información recolectada en las fuentes primarias y secundarias inicialmente se tabulará y luego se analizará por medio de comparación de variables. Se utilizará además la herramienta informática de Excel para elaboración de gráficas.

Este proyecto de pasantía se enmarcó dentro de los enfoques descriptivo-analíticos, por cuanto efectúa una identificación de la situación actual y la analiza para efectos de proponer estrategias que permitan la implementación efectiva de un diseño organizacional, para el fortalecimiento comercial del Hotel Barranquilla.

Dado el carácter cualitativo y cuantitativo del proyecto de pasantía se acudió a los métodos deductivo e inductivo. Así mismo se usó del método prospectivo, por cuanto se pretende proponer alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado.

La población objetivo de este proyecto de pasantía la constituyeron los socios (6), los trabajadores (14) y el personal administrativo del hotel (5), quienes desde su experiencia y expectativa aportarán en la construcción del diseño organizacional del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco. Debido a que el tamaño de la población es manejable operativa y financieramente, se trabajó mediante la modalidad de censo en las herramientas y técnicas de recolección de información.

6. DISEÑO DEL PROYECTO

6.1 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BARRANQUILLA

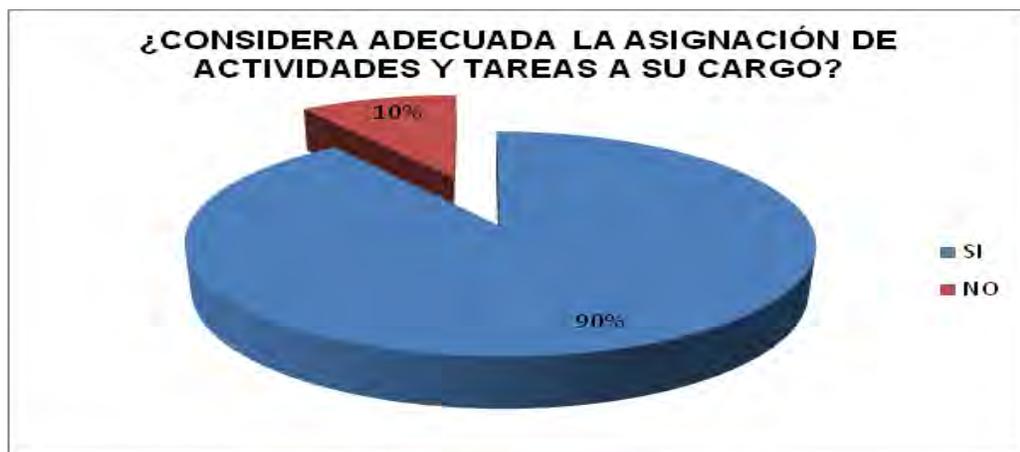
6.1.1 Perspectiva de los Trabajadores. El 80% de los trabajadores del Hotel son mujeres. Esta influencia femenina se ha hecho notar en esta por cuanto en un principio era manejada por los hombres de la familia, quienes luego cedieron sus lugares para que en la actualidad lo hagan sus respectivas esposas. Lo anterior se ha debido a que en buena medida, el manejo de los hombres no ha dado los resultados esperados y evidenciaron falta de compromisos en sus cargos.

La edad promedio de los trabajadores es de 33 años, poseen entre 10 y 13 años promedio de laborar en el hotel.

Las respuestas a los interrogantes planteados fueron las siguientes:

1. ¿Considera adecuada la asignación de actividades y tareas a su cargo?
Según el sentir de los trabajadores, para la gran mayoría, las actividades asignadas a su cargo en el hotel son acordes a ellos, por eso cuando se les asigna nuevas actividades es tema de discusión en el hotel. Además, ellos no cuentan con sobrecarga laboral, más bien el trabajo es monótono (Ver figura 12).

Figura 12. Asignación de Actividades Laborales



Fuente: Esta Investigación

2. ¿A su juicio cree que la imagen del hotel es?

Para los trabajadores la perspectiva de la imagen del hotel es buena, pero sin dejar a un lado que a pesar de los años y la competencia ésta ha decaído, por eso el 40% opinan que es regular ya que no cuenta con los servicios adicionales que los huéspedes piden. Además la mala imagen que tienen en el sector financiero no les ayuda mucho (Ver figura 13).

Figura 13. Imagen del Hotel



Fuente: Esta Investigación

3. ¿Cuál es su percepción respecto al sentir de los clientes por la calidad del servicio que se les da?

Según los trabajadores, el 20% los clientes están muy satisfechos, puede ser que cada área defienda su posición, (restaurante, camareras y recepción y otras). Lo mismo suele suceder con lo de las quejas cada uno resuelve en su posición. Esta pregunta se puede analizar de varias formas; de un lado, 60% de ellos contestó que se necesita mejorar tanto servicios como instalaciones (uniformes, forma de pago, condiciones laborales) (Ver figura 14). En la calidad de lo que se ofrece ya estos pagan por un buen servicio y en algunas ocasiones no es así.

Figura 14. Calidad percibida por parte de clientes según trabajadores

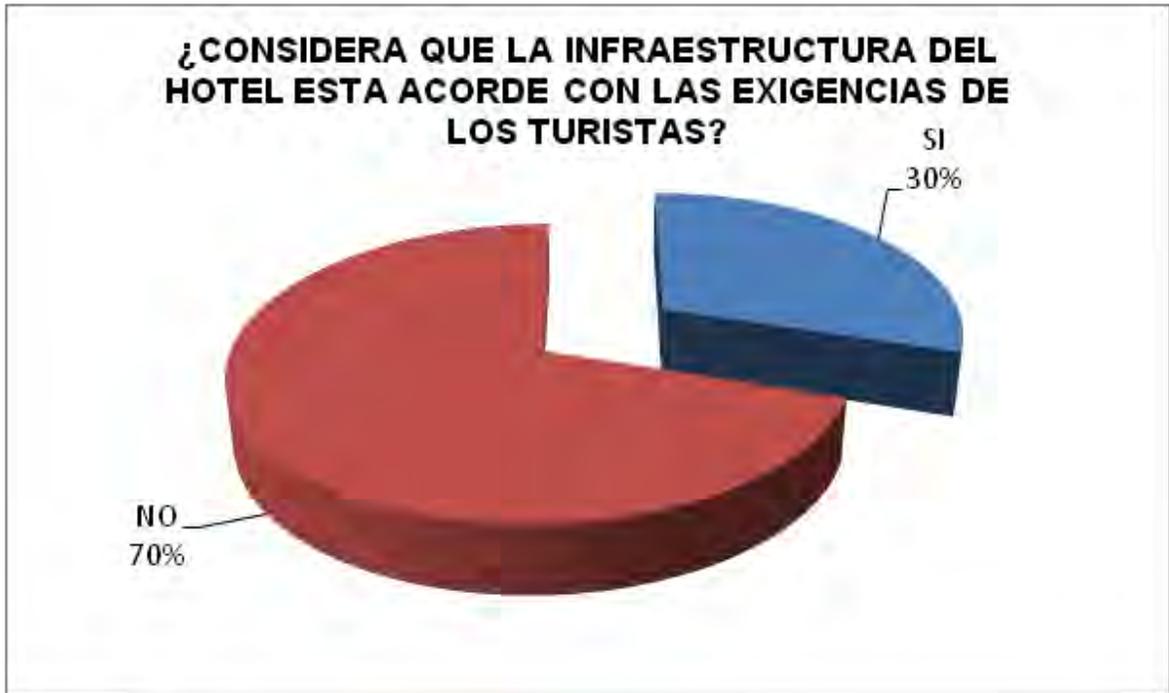


Fuente: Esta Investigación

4. ¿Considera que la infraestructura del hotel esa acorde con las exigencias de los turistas?

El 70% de los trabajadores que la infraestructura del hotel no es acorde a las exigencias de los turistas (Ver figura 15). En principio, las personas que deben subir hasta el quinto piso se quejan por las escaleras, las habitaciones del segundo piso no son acordes a las necesidades de los turistas, respecto al parqueadero, no se facilita en el cuidado de los carros, la lavandería no está ubicada en un sitio estratégico para ello, los malos olores de las cañerías también afectan a los turistas y el agua que en algunas ocasiones también sale sucia ya que ésta es de pozo y no es tratada.

Figura 15. Infraestructura del Hotel



Fuente: Esta Investigación

5. ¿Considera usted que el hotel debería ofrecer otros servicios adicionales además de los actuales?

El 90% de los trabajadores considera que el hotel debería ofrecer servicios adicionales para hacerle mayor frente a la competencia. Algunos de los servicios que deben ofrecerse en el hotel serían:

- Piscina, gimnasio, sala de spa, tienda turística.
- Servicio telefónico en las habitaciones, domicilios, tienda playera permanente.
- Salón de conferencias o de eventos, yacusi, sauna, turco.
- Salón de juegos, transporte hotel aeropuerto y viceversa
- Parque recreativo para los niños, restaurante bien dotado.

Figura 16. Servicios Adicionales

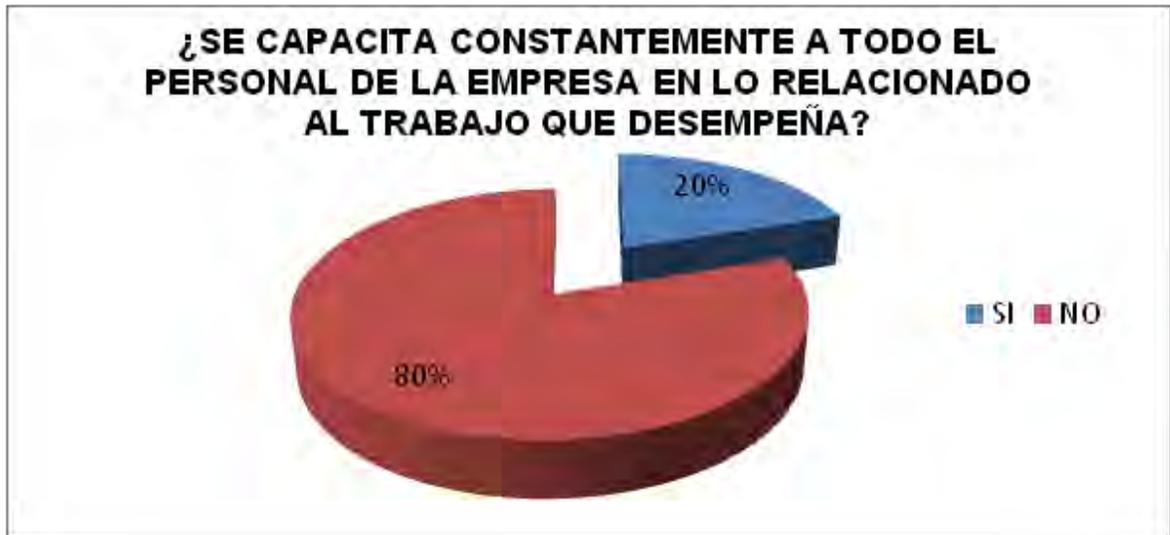


Fuente: Esta Investigación

6. ¿Se capacita constantemente a todo el personal de la empresa en lo relacionado al trabajo que desempeña?

El 80% de los trabajadores considera que la capacitación en el hotel es nula, y además en algunas ocasiones que se quiso implementar alguna capacitación, los trabajadores fueron renuentes en asistir a ellas, manifestando que esto era una perdedera de tiempo (Ver figura 17).

Figura 17. Capacitación

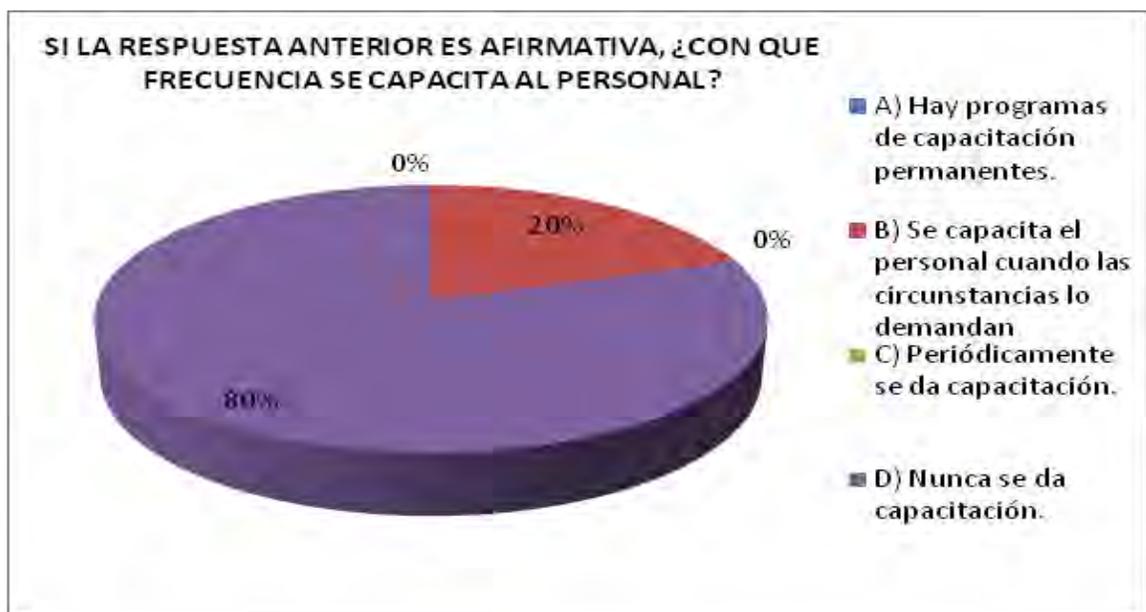


Fuente: Esta Investigación

7. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Con que frecuencia se capacita al personal?

De las personas que contestaron haber recibido capacitación, es porque algunas ocasiones fueron obligadas a asistir, esto en una o dos ocasiones (Ver figura 18).

Figura 18. Frecuencia de las Capacitaciones



Fuente: Esta Investigación

8. A su criterio ¿Qué necesita mejorar el hotel?

Desde el punto de vista de los trabajadores, lo que hay que mejorar es el sentir de los dueños porque éstos no deben seguir exprimiendo al hotel en lo que corresponde a lo financiero ya que esto influye en todas las dependencias del hotel y en especial a los trabajadores. Además, que no se tienen autonomía para las decisiones, se necesita mejorar también en el personal que sea altamente calificado, pero esto no se puede hacer ya que por las condiciones de dinero este no puede ser así. Otro punto es la dotación del hotel (cobijas, toallas, almohadas de las habitaciones), en el restaurante (platos, ollas, cubiertos, manteles, sillas mesas decoración). En fin hay que darle una restructuración tanto en la parte interna como externa del hotel, además de lo que mencionan los demás trabajadores.

En general los trabajadores plantean las siguientes observaciones:

- Crear armonía en el trabajo, crecer como empresa, tener en cuenta la opinión de los trabajadores, mas compromisos de los dueños.
- Más capacitación al personal en cuanto atención al cliente, bajar los precios en las temporadas bajas.
- Actitud para crecer en la parte económica del hotel, mejorar las condiciones de los trabajadores, agua potable, mantenimiento exhaustivo, mejorar el sueldo de los trabajadores.
- Las condiciones laborales de los trabajadores deberían mejorar.

6.1.2. Perspectiva de los Clientes. De los clientes que visitan el hotel, el 90% corresponde a personas del sexo masculino, dada la influencia del plan Colombia ya que el gran número de los hospedados en el hotel son hombres pertenecientes a las fuerzas militares de nuestro país. Además, la gran mayoría de visitantes a nuestras playas son hombres que vienen en busca de placer, y la poca influencia del sexo femenino, son mujeres acompañadas por su pareja. El promedio de edad de los clientes del hotel es de 34 años.

De las personas que visitan el hotel, el 55% provienen del interior del país, el 39% provienen del interior del departamento, y solo el 6% provienen del extranjero (Ver Figura 19).

Figura 19. Procedencia de Clientes



Fuente: Esta Investigación

Cabe precisar que el personal extranjero se ha reducido por la reducción misma del Plan Colombia, y el personal del interior del departamento, solo ha tenido cabida cuando el hotel no ha estado ocupado con personal de las fuerzas militares y de policía.

Respecto a la calidad del cliente, éstos corresponden a empresas en un 61% y el 39% restante son personas naturales. De nueva cuenta, las empresas representativas son la Embajada Americana y las Fuerzas Armadas del país.

Cuando se indaga sobre el motivo de la visita, se encuentra que el 58% de los clientes lo hacen por asuntos laborales, el 29% por cuestiones de negocios, y el 13% restante lo hace por cuestiones relacionadas con el placer.

Cuando estas visitas son permanentes por asuntos laborales y deben pernoctar un tiempo considerable en el hotel, la relación entre el personal y los huéspedes se hace más estrecha. El alto porcentaje de visitas por cuestiones de trabajo obedece a la mayoría de huéspedes pertenecen al Plan Colombia. Las pocas personas que se albergan por placer, lo hacen a sabiendas que en el hotel se alberga personal militar, lo cual no gusta a todas las personas.

En relación con algunas preguntas de opinión, los clientes respondieron así:

1) ¿Cómo se enteró de los servicios del hotel barranquilla?

El 39% de los encuestados dijo que se enteraron de los servicios por recomendación de la Empresa, acompañado del 32% porque al momento de escoger hotel la Embajada americana tiene en cuenta la opinión del personal es por ello que son esto los que definen en ultimas que hotel ocupar, el 10% de los encuestados afirma que se enteró de los servicios por Correo o por la Pagina web, es un porcentaje bajo ya significa que la publicidad hecha no ha sido la suficiente, lo vemos también en las opciones de radio, televisión y prensa donde han sido nula ya que el hotel no utiliza estos medios para dar a conocer el hotel o si los ha hecho no ha sido lo suficiente (Ver figura 20).

Figura 20. Contacto con el hotel



Fuente: Esta investigación

2) ¿Con qué frecuencia visita usted a Tumaco?

El 48% de las personas que frecuenta el hotel lo hace por la rotación que se presenta esta es casi 2 veces al mes a un grupo de 20 o 30 personas ya que la mayoría de los huéspedes son personal de fuerzas públicas, en segundo lugar tenemos un 29% de Rara vez esto puede ser ya que pueden ser los altos mandos que los trasladan por eventualidad a la ciudad (Ver figura 21).

Figura 21. Frecuencia de visita a Tumaco

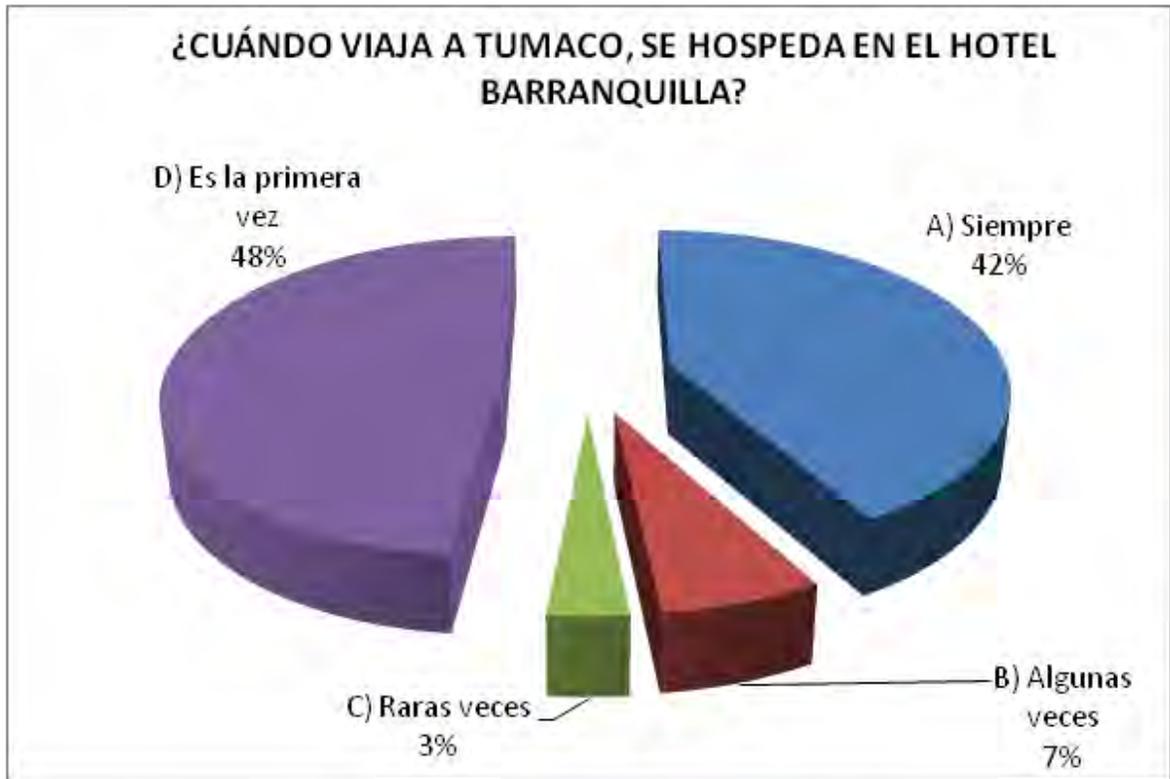


Fuente: Esta investigación

3) ¿Cuándo viaja a Tumaco, se hospeda en el Hotel Barranquilla?

El 48% de los encuestados afirma que es la primera vez que están en hotel pero debemos tener en cuenta que son personal militar y que a ellos los rotan cada 15 días al mes y como puede ser que los puedan volver a mandar de comisión a Tumaco puede ser que no es por ello que la segunda respuesta fue que casi siempre este personal llega al Hotel con un 42%, con 7% las personas respondieron que algunas veces se hospedan en el Barranquilla esto puede ser por que las personas que han estado ya hospedados y no habían vuelto porque no los habían enviado a Tumaco o porque la Embajada escoge otro Hotel para ellos (Ver figura 22).

Figura 22. Frecuencia de Hospedaje en el hotel

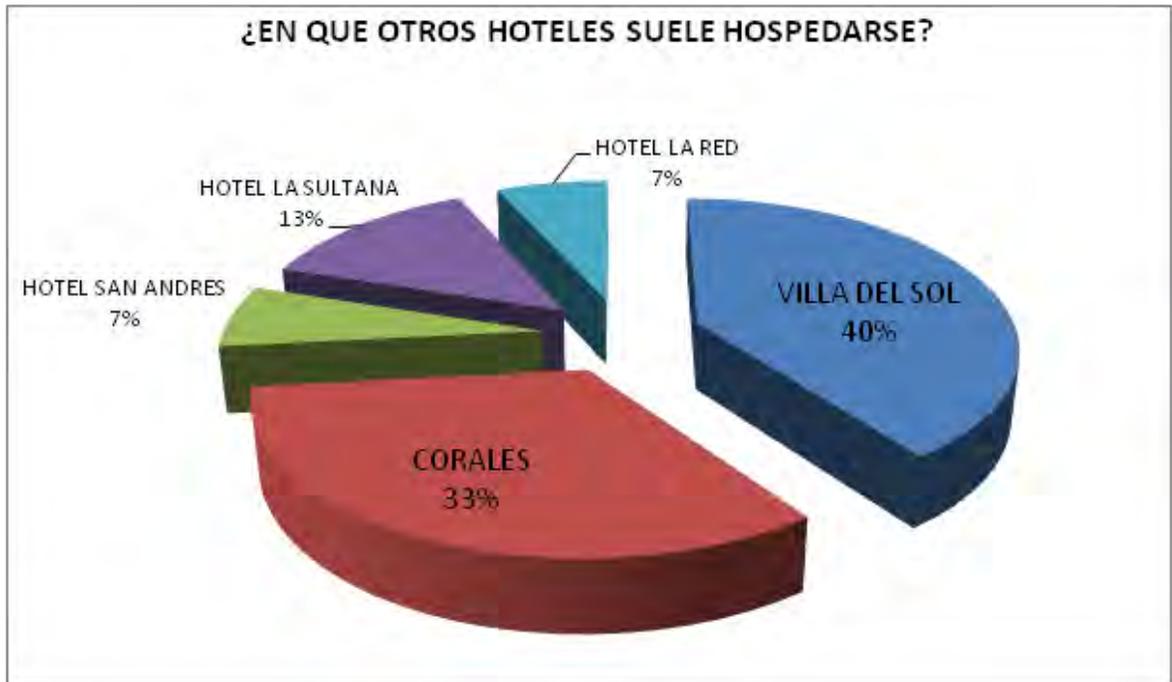


Fuente: Esta investigación

4) En qué otros hoteles suele hospedarse?

El 40% de las personas respondieron que después de hospedarse en el Barranquilla se hospedan en Villa del Sol donde suelen hospedarse los militares y con un 33% en el hotel los Corales. Es de anotar que estos hoteles están mejor dotado de servicios e infraestructura (Ver figura 23).

Figura 23. Hospedaje en otros hoteles

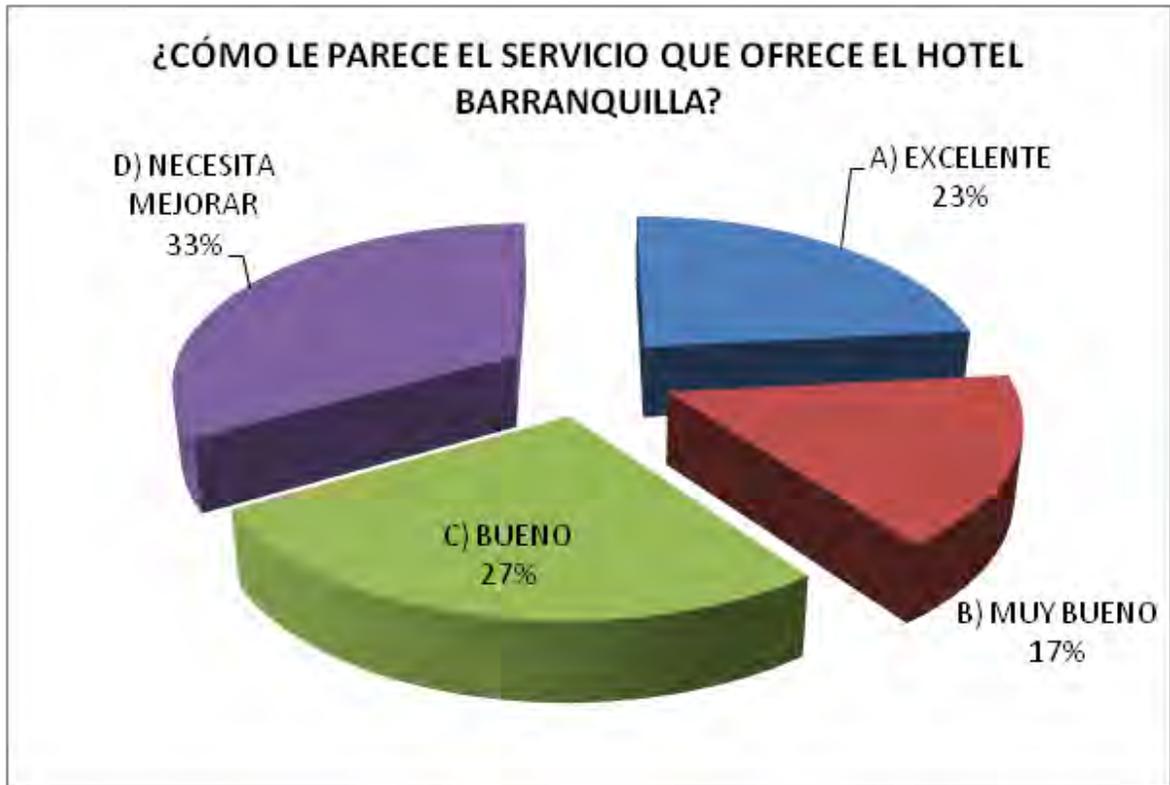


Fuente: Esta investigación

5) ¿Cómo le parece el servicio que ofrece el Hotel Barranquilla?

Los encuestados respondieron con un 33% que el hotel necesita mejorar ya que no es solamente la atención que ellos puedan brindar a los huéspedes más que toda esta personas que pasan buen tiempo en estas instalaciones se necesitan los servicios complementarios que tienen los otros hoteles es donde ahí puedan ser más competitivos, con un 27% de los encuestado opina que el servicio es bueno por que como es un algo que les dan y no salen de su bolsillo están conformes, un 23% opina que es Excelente ya que la amabilidad del personal los conforma a ellos (Ver figura 24).

Figura 24. Opinión sobre la prestación de servicios del hotel



Fuente: Esta investigación

6) ¿De los siguientes aspectos ¿Cuál cree que necesita mejorar el hotel?

Con un 36% de los huéspedes opinan no estar conformes con el Servicio porque le falta en esto los servicios complementarios son muy importantes ya que frente a la competencia solo ofrecen los básicos y no hay complementarios y debemos tener en cuenta que estas personas suelen pasar hasta un mes en las instalaciones y así sea de trabajo necesita algo más que sol y playa o solo un cuarto para dormir (gimnasio, sauna, piscina, turco). El 23% opina que la infraestructura debe ser más cómoda esto, puede ser que las personas que les tocan en las habitaciones del cuarto y quinto piso no suelen estar conformes dicen que debería implementar una ascensor. El ruido de las habitaciones con vista al mar también es influyente el olor a comida suele ingresar a alguna de ellas (Ver figura 25).

Figura 25. Aspectos a mejorar en el hotel



Fuente: Esta investigación

7) ¿Cree usted, que si en este hotel implementan un modelo de diseño Organizacional, mejorara la atención al cliente?

Con el 87% de las respuestas los turistas afirmaron que el hotel necesita organizar su parte administrativa para que esta pueda enderezarse más y que hayan cambios notorios en las instalaciones como en los empleados, el 13% dice que no necesita un Diseño Organizacional que todo está bien.(Ver figura 26).

Figura 26. Necesidad el Diseño Organizacional



Fuente: Esta investigación

8) ¿Cómo percibe la identificación del personal con respecto a la empresa?

A pesar de todas las falencias administrativas y económicas el 48% de los encuestados siente que los trabajadores del Hotel están identificados con él y cumplen con las labores asignadas o sea que si las condiciones laborales cambiaran en bien de ellos sería mejor, sin desconocer que una de las fortalezas del Hotel es esta, su personal que es lo que en algunas ocasiones suple la necesidad de servicios complementarios el 36% afirma que el personal tiene Escasa Relación puede ser que se hayan topados con trabajadores que puedan estar inconformes y que sigan en la empresa porque no tienen donde más ir o porque se les adeuda mucho y están el pago. El 16% de los encuestados afirma que los trabajadores están Regularmente Identificados (Ver figura 27).

Figura 27. Identificación del personal



Fuente: Esta investigación

9) ¿Cree usted que en este hotel hay una buena estructura organizativa?

El 68% de los encuestados manifiestas que NO hay una buena estructura administrativa y que hay muchas cosas para mejorar tanto en servicio como en la parte administrativa, el 32% dice que SI hay una buena estructura administrativa (Ver figura 28).

Figura 28. Estructura organizacional del hotel



Fuente: Esta investigación

En general los Clientes manifestaron las siguientes observaciones para mejorar los servicios del Hotel:

- Falta implementar infraestructura acorde para estos tiempos, piscina, lavadoras, mejorar servicio del internet ya que no se puede conectarse desde las habitaciones, mejorar la calidad del agua y los aires acondicionados.
- Implementar un mejor sistema residual.
- Mejorar el sistema hidráulico, en baños y duchas ya que el agua llega con demasiados sedimentos tanto al bañarse, como al utilizar el lavamanos.
- Claridad en las funciones de los administrativos y responsabilidad de ellos.
- Mejorar la atención en la recepción, no hay variedad en el menú del restaurante.
- Mantenimiento exhaustivo en la parte de alcantarillado.

6.1.3 Perspectiva de los Jefes de Áreas:

Análisis de la información del área de contabilidad La empresa lleva contabilidad pero es muy empírica. En el sector financiero no tienen buena imagen ni credibilidad ya que sus dueños son muy desordenados, no miden sus gastos y se endeudan sin medir las consecuencias. Aun cuando se lleva un promedio de costos y gastos, no se ha podido determinar el punto de equilibrio, porque los dueños del hotel precisan que la contabilidad solo es para manejar costos y gastos, pagar nómina y hacer uno que otro “arreglito” al hotel. Por esta razón, la información es poco confiable y muy superficial. La utilidad no se mira por ningún

lado al término de cada periodo contable. Las proyecciones financieras no existen por la falta de visión de los directivos, no tienen liquidez por el alto endeudamiento que la empresa tiene. El sistema de compras es solo por intuición y no se cotiza en varios proveedores y no se analiza los costos. Además, debido a que tienen los créditos cerrados casi nunca hay efectivo en caja ya que cuando hay el dinero éste se distribuye en el momento y no se piensa en el futuro. El endeudamiento es crítico ya que no han definido bien como pagar las deudas y siempre están en pro de salir de ellas pero cuando los recursos se incrementan ellos se meten en más deudas sin saber que hay otros compromisos que cumplir.

Análisis de la información área de Talento Humano La empresa no ha definido esta área como tal, solo tiene una persona que en algunas ocasiones hace las veces de jefe de personal, pero no se han definido funciones explícitas, ya que los puestos son adquiridos por familiares o miembros de la familia y todos son empíricos. No se cuenta con el proceso de contratación (sistema de convocatoria, selección, contratación, capacitación y entrenamiento de personal) por lo que manifestado anteriormente. Así mismo, no se realiza evaluación solo se mide al trabajador por el desempeño y la manera como hace las cosas. No se cuenta con reglamento interno solo se ha querido implementar algunas políticas que no deben saltarse los trabajadores, pero no hay una persona encargada del talento humano porque supuestamente no hay dinero para gastar en ella. Los requisitos de ley no se cumplen a cabalidad solo se paga el salario mínimo y la liquidación dependiendo del tiempo de trabajo en cuanto a (salud, pensión, ARP, Parafiscales estas obligaciones no se pagan en la empresa). Igualmente, los festivos y las horas extras no son reconocidos, no se tienen metas ni a corto ni a largo plazo ya que el personal solo trabaja por intuición. El archivo se maneja bien y está a cargo de la persona que lleva la contabilidad y los registros comerciales son actualizados cada año.

Análisis de la información del área de mercadeo Debe aclararse que la empresa no cuenta con un área de mercadeo, sólo está a cargo del administrador de turno y lo que se hace en cuanto a mercadeo es muy mínimo. Por esta razón, no se cuenta con un plan de mercadeo ni promoción y no se mide la satisfacción del cliente, o si se hace con algunas encuestas en el buzón de sugerencias, los resultados no se miden ni se evalúan. En cuanto a la competencia saben quién es y qué tan fuerte es ella, ya que cuenta con servicios complementarios pero en hotelería hay una ventaja ya que hay hoteles para todos los gustos, lo malo de esto es que la empresa empezó con un liderato y hoy en día se puede decir que a nivel de los hoteles del sector del morro se encuentra en la cuarta posición de doce hoteles que hay. En cuanto a las fortalezas y amenazas están plenamente identificadas lo que no se ha hecho es un plan para remediar estas falencias. En cuanto a los servicios se quedaron estancados no innovaron porque no hay dinero, es por ello que el nivel de ventas viene declinando además de la situación de violencia que vive el municipio. Por otro lado, los hoteles de punta han bajado sus precios, y se reitera la nula promoción del hotel y la desvinculación de

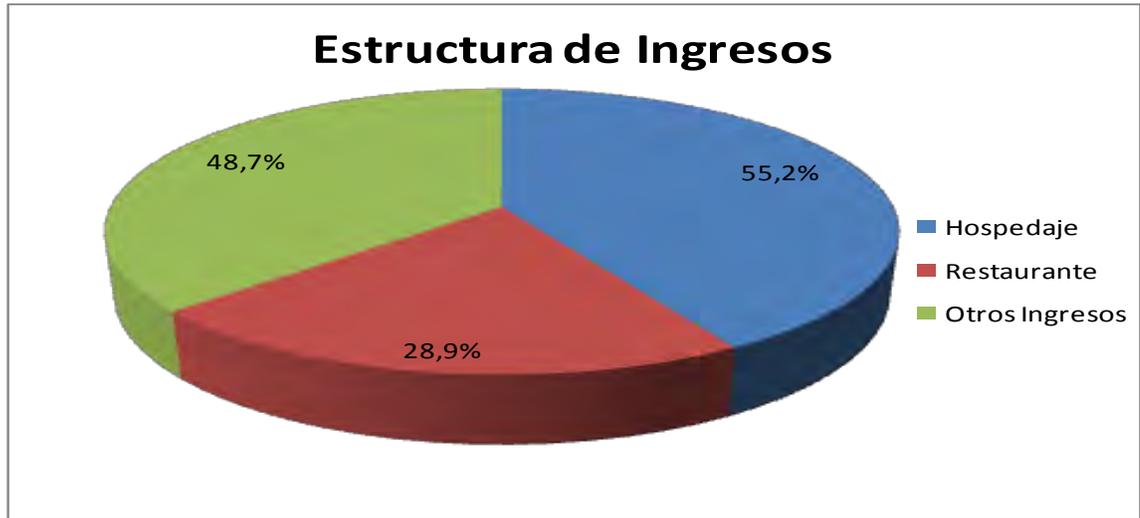
importantes gremios como (COTELCO). Además, las pocas alianzas que se tienen con hoteles pero a nivel regional, no se han ampliado en buscar nuevos mercados, pues de nueva cuenta el dinero es el limitante para tener una persona a cargo de este departamento.

Análisis de la información del área del restaurante En cuanto al restaurante el personal no es calificado, son personas empíricas y sin desconocer que el Sena capacita buenos meseros y buenos auxiliares de cocina, pero a los dueños no les gusta contratar estas personas y quieren continuar con personal que no les exija mucho sino que les pague un sueldo muy barato. El restaurante fue muy mal diseñado físicamente, la cocina no es acorde al hotel pues es muy estrecha e incómoda para trabajar en esta sección. Además, la bodega de almacenaje queda en un segundo piso. La cocina caliente y la cocina fría quedan en el mismo lugar, el espacio es muy limitado, las cocineras se quejan mucho por las incomodidades en tanto a la manipulación de las carnes y los mariscos siempre son congelados en el mismo lugar y esto no es muy aconsejable. No hay extractores, asadores, etc. Todos los implementos para la manipulación de los alimentos la loza y lencería tiene un lugar de almacenamiento pero no es el indicado. La dotación del personal no es el acorde y se han acostumbrado a no utilizar uniformes, gorros ni tapabocas demás elementos exigidos por higiene. El aseo es muy frecuente cosa que resalta pero el mantenimiento preventivo no es acorde, las ventas es un factor muy importante que tocar ellos tienen la convicción que el restaurante se mueve por los ingresos de los huéspedes ya que se vende el paquete completo (hospedaje y alimentación) además no se lleva un control de los costos esta área no se han proyectado a atender al público en general para aumentar sus ingresos, otro factor que resalta son las fugas que hay, ya que todos los socios comen aquí y esto no se ve reflejado en el estado de Pérdida y Ganancia, no hay un buzón de sugerencia y las quejas que se realizan van directamente al administrador y no el encargado de esta área el acceso a la cocina no es restringido, esta área cuenta con los requisitos de ley, la capacitación no es constante y cuando se realizan son muy renuentes a estar en ellas.

6.2. SITUACIÓN FINANCIERA DEL HOTEL BARRANQUILLA

6.2.1 Estado de Resultados. Tomando como referencia los informes contables de septiembre a diciembre del año pasado (Ver anexos 4 y 5), se observa que el mayor ítem en ingresos corresponde a hospedaje con un 55,2% ya que en una primera instancia los turistas necesitan ubicarse para luego atender sus otras necesidades. Sigue en orden de importancia los Otros ingresos con una participación del 48,7% integrado especialmente el alquiler de salón para eventos especiales. El servicio de Restaurante ocupa el tercer lugar con una participación del 28,9% restante (Ver figura 29).

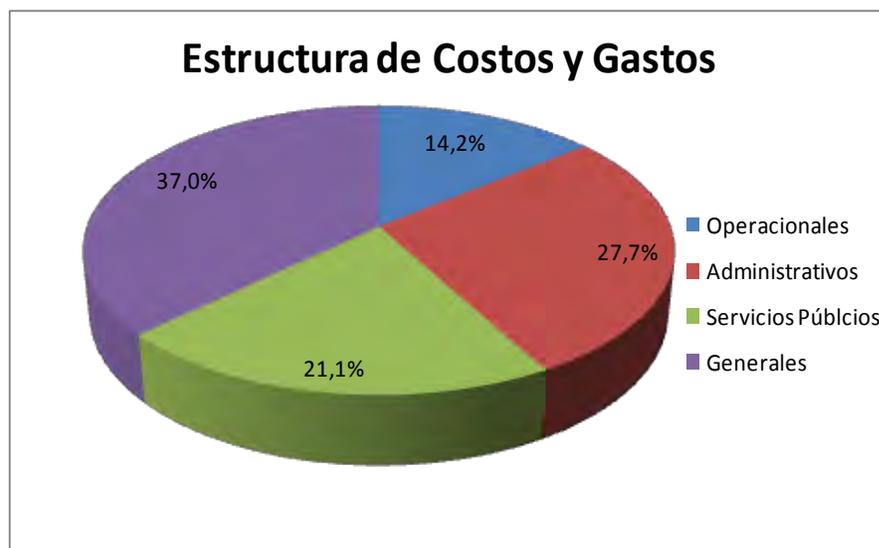
Figura 29. Estructura de Ingresos



Fuente: Esta Investigación

Respecto a la estructura de gastos, los Gastos Generales son lo que tienen mayor porcentaje y se ven reflejados con un 37% por la influencia de los gastos personales de los socios. En Segundo lugar están los Gastos Administrativos con un 27.7% y su incidencia es por las demoras en las nóminas y las prestaciones sociales acumuladas. Otro factor para analizar son los Servicios Públicos 21,1%, ya que estos son muy caros porque Tumaco cuenta con un Comercializador de Energía que vende muy caro al municipio (Ver figura 30).

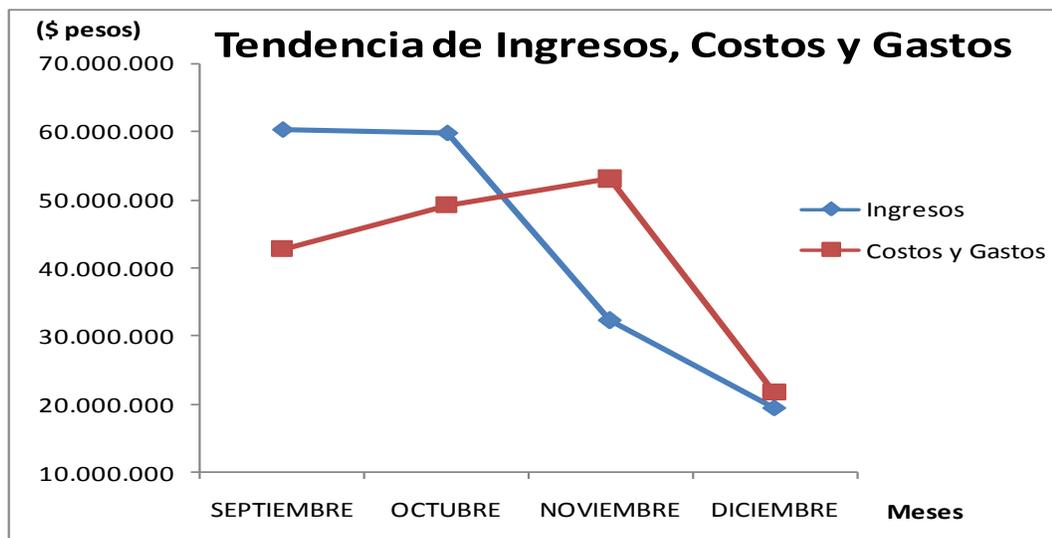
Figura 30. Estructura de Costos y Gastos



Fuente: Esta Investigación

Por otro lado, la tendencia de los ingresos, costos y por ende los gastos del hotel son decrecientes. En estos momentos los últimos superan los primeros. A pesar que el Hotel maneja un promedio de ingresos (\$42.931.075) y los costos de producción son de (\$7.174.930) los Gastos Generales (\$43.497.830) son muy elevados, no hay un control de ellos por parte de los socios no miden sus gastos además todo sale del hotel (Ver figura 31).

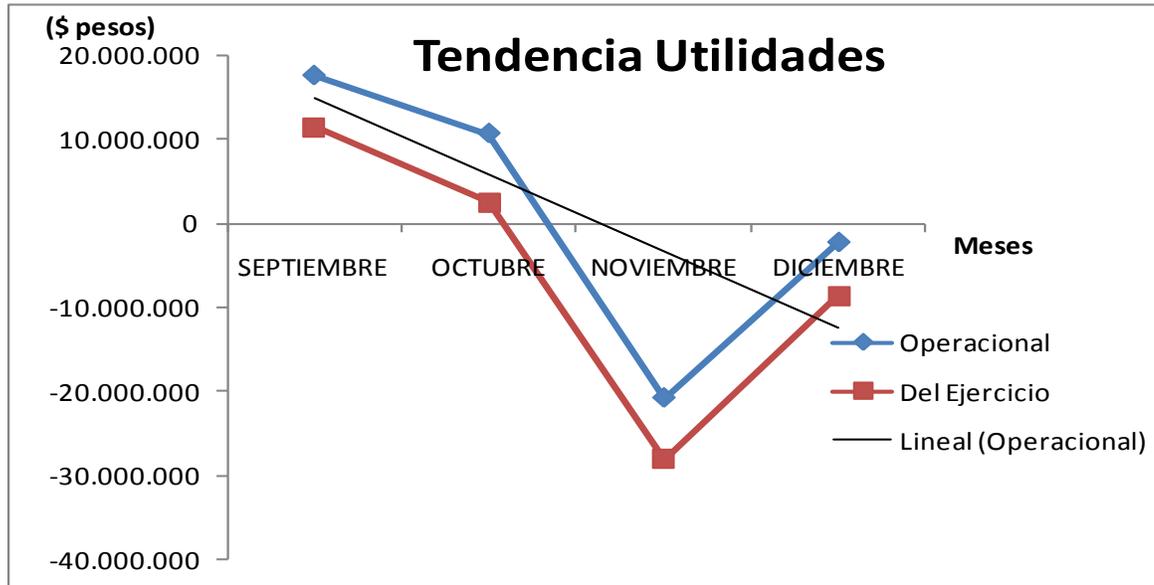
Figura 31. Tendencia de Ingresos, Costos y Gastos



Fuente: Esta Investigación

En este orden de ideas, las utilidades de la empresa han venido decayendo cada vez hasta el punto que en dos meses pasaron en saldos en rojos ya que el negocio lo endeudaron a base de otro negocio (Azúcar) que no les ha sabido dar resultados y las deudas las ha adquirido el hotel (Ver figura 32).

Figura 32. Tendencia Utilidades



Fuente: Esta Investigación

6.2.2. Balance General. Igualmente tomando como referencia los informes contables de septiembre a diciembre del año pasado (Ver anexos 4 y 5); algo de saltar en la propiedad planta y equipo (PP&E) es que como la contabilidad no se lleva formalmente ésta no se ha estado depreciando ni se ha hecho el avalúo de los mismos, es por ello que se ve reflejado el porcentaje tan alto (86,8%), los inventarios no son llevados a cabalidad formalmente a fin de mes por ello siguen estable y no han tenido variación (0.2%). Las cuentas por cobrar están en un segundo lugar con un 11.2%, pero estas son muy difícil de recuperar ya que la mayor parte de ellas son a cargos de los socios y estos no pagan sus obligaciones con el hotel haciendo que se endeude más la empresa, en cuanto al activo corriente tanto como en el banco como en la caja general estos están sin fondos ya que todo lo que ingresa sale en seguida, debido al mal manejo del efectivo (Ver figura 33).

Figura 33. Estructura de Activos



Fuente: Esta Investigación

Respecto a los pasivos representados en sus obligaciones financieras con un 47,9% y las cuentas por pagar con el 52,1% restante. En la obligación financiera se incluye la compra de un terreno que no le da utilidad a la empresa y además las cuotas mensuales salen del hotel. Las cuentas por pagar están integradas por los proveedores con un 73,6% que son los que suministran los insumos al hotel y están altos porque la administración del hotel se descuida mucho, esta es una de las razones por las cuales no se cuenta con la credibilidad del mercado y no se preocupan por pagarlas más bien cada vez aumentan. A los trabajadores le adeudan el 20,2% entre Nómina y Prestaciones sociales y también con mucha demora en cuanto a los impuestos más o menos están al día con un 6,2% entre IVA y renta, ya que también se recurrió a un préstamo para ponerse al día porque también habían hecho caso omiso a esta obligación (Ver figura 34).

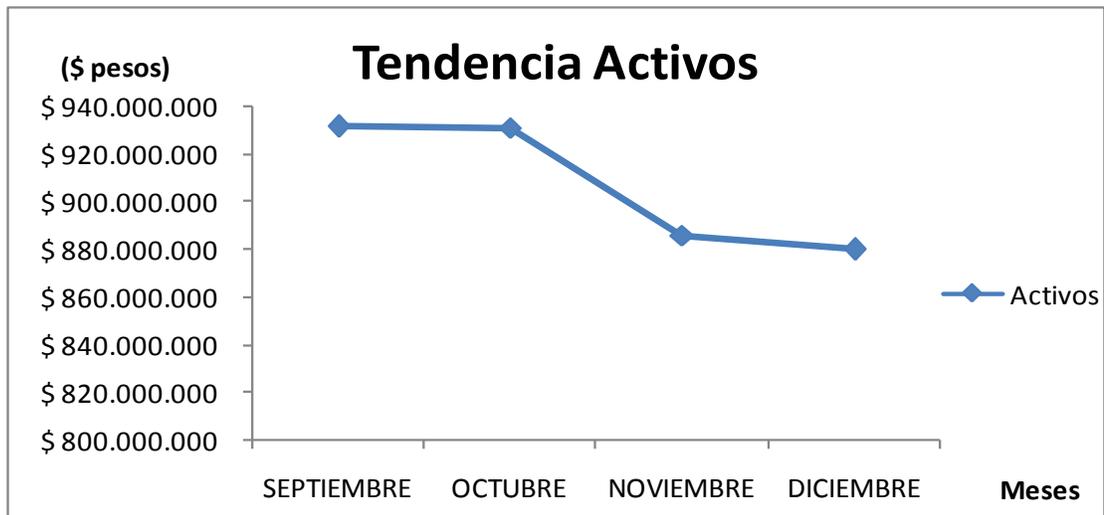
Figura 34. Cuentas por Pagar



Fuente: Esta Investigación

Los activos cada año están disminuyendo, factor que puede estar evidenciado es por la deuda que se tiene con los proveedores y las deudas que se tienen con los empleados, además del préstamo que se tiene con el banco (Ver figura 35).

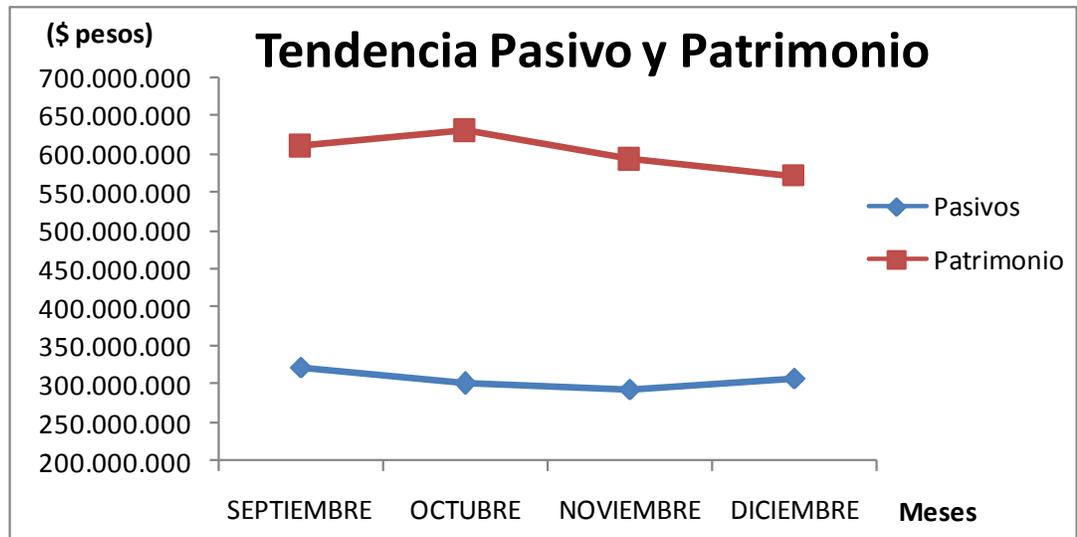
Figura 35. Tendencia de Activos



Fuente: Esta Investigación

El hotel cuenta todavía con respaldo a nivel financiero por parte de su Patrimonio, ya que el pasivo siempre ha sido inferior a este, casi siempre por la mitad además el promedio es bueno y en caso de un embargo todavía puede ampararse por su patrimonio. Sin embargo, la tendencia del patrimonio es decreciente, mientras que la del pasivo es creciente (Ver figura 36)

Figura 36. Tendencia Pasivos y Patrimonio



Fuente: Esta Investigación

6.2.3. Razones Financieras. De nueva cuenta tomando como referencia los informes contables a diciembre del año pasado, se obtienen los siguientes resultados de razones financieras (Ver anexos 4 y 5)

- **DE LIQUIDEZ**

Siguiendo los procedimientos generalmente aceptados en la contabilidad, se muestran a continuación los resultados sobre indicadores de liquidez:

Tabla 4. Razones de Liquidez

CAPITAL DE TRABAJO= ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	TOTAL
	61.904.328	168.584.001	(106.679.673)
INDICE DE SOLVENCIA= ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	TOTAL
	61.904.328	168.584.001	0,37
ROTACION DE CARTERA=	VENTAS	CUENTAS POR COBRAR	TOTAL
VENTAS / CUENTAS POR COBRAR	19.462.500	87.684.769	0,22
DIAS DE CARTERA= CUENTA POR COBRAR * 360/VENTAS	CUENTAS POR COBRAR	360/VENTAS	TOTAL
	87.684.769	1,845e-5	1.622
ROTACION CUENTAS POR PAGAR= COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR	COMPRAS	CUENTAS POR PAGAR	TOTAL
	4.336.710	168.584.001	0,03
DIAS DE CUENTA POR PAGAR= CUENTAS POR PAGAR * 360/COMPRAS	CUENTAS POR PAGAR	360/COMPRAS	TOTAL
	168.584.001	8,301e-5	13.995

Fuente: Esta investigación.

Los resultados anteriores evidencian y ratifican la difícil situación de manejo financiero que atraviesa la empresa. Los datos indican que de \$1 necesario de capital de trabajo para llevar a cabo sus actividades rutinarias de manera cómoda, la empresa solo cuenta con 37 centavos. Así mismo, la política de cartera y de manejo de las obligaciones operativas del negocio muestra notorias y serias deficiencias, como por ejemplo que la empresa se demora en promedio cuatro años y medio para recuperar lo que le adeudan, y que igualmente se demora en promedio 39 años para pagar sus obligaciones, de allí su mala fama.

- **DE ENDEUDAMIENTO**

Tabla 5. Razones de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL	TOTAL
	308.383.906	879.835.892	35,1%

Fuente: Esta investigación.

Lo anterior indica que alrededor de las dos terceras partes de la empresa es propiedad de los dueños, lo cual es una situación que aparenta ser favorable, demuestra ineficiencia en el manejo financiero, pues se podría explorar nuevas formas de apalancamiento financiero y ofrecer mejores indicadores para bienestar de todos los grupos de interés involucrados en la firma.

- **DE RENTABILIDAD**

De nueva cuenta los datos sobre rentabilidad tampoco son alentadores, pues en general cada periodo contable reduce el patrimonio de los asociados. Por ejemplo cada peso invertido en activos genera una pérdida neta de 1 centavo cada periodo. Así mismo, cada peso de patrimonio provoca una pérdida de 15 centavos cada periodo.

Respecto a la productividad de los activos, cada peso invertido en ellos sólo genera 2 centavos en ingresos operacionales por periodo.

Cuando se revisan los indicadores de margen, se observa que cada peso obtenido en ventas, genera pérdidas que oscilan entre los 12 centavos y \$4,45, constituyéndose en un factor de gran preocupación para todos los grupos de interés alrededor de la empresa (Tabla 6).

Tabla 6. Razones de Rentabilidad

RENTABILIDAD ACTIVOS	UTILIDAD NETA	TOTAL ACTIVOS	TOTAL
UTILIDAD NETA / TOTAL ACTIVOS	(8.654.114)	879.835.892	(0,01)
RENTABILIDAD PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	PATRIMONIO	TOTAL
UTILIDAD NETA / PATRIMONIO	(8.654.114)	571.451.986	(0,15)
PRODUCTIVIDAD ACTIVOS	INGRESOS OPERACIONALES	TOTAL ACTIVOS	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES / TOTAL ACTIVOS	15.435.000	879.835.892	0,02
MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA	VENTAS	TOTAL
UTILIDAD BRUTA / VENTAS	(2.311.034)	19.462.500	(0,12)
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD OPERACIONAL	VENTAS	TOTAL
UTILIDAD OPERACIONAL / VENTAS	(2.311.034)	19.462.500	(0,12)
MARGEN NETO	UTILIDAD NETA	VENTAS	TOTAL
UTILIDAD NETA / VENTAS	(8.654.114)	19.462.500	(4,45)

Fuente: Esta investigación.

6.3. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

La empresa debe definir, de manera participativa con todos los empleados, la visión, misión, objetivos estratégicos, política de gestión y valores de la empresa. En esta pasantía se realizaron sesiones de trabajo conjunto que dieron el siguiente resultado:

6.3.1 Misión. EL HOTEL BARRANQUILLA de Tumaco, es una empresa del sector turístico, dedicada a la prestación del servicio de restaurante y alojamiento en habitaciones sencillas, ejecutivas y de lujo, con la participación de un talento

humano comprometido con la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente con el desarrollo integral de Tumaco.

6.3.2. Visión. Para el año 2025 EL HOTEL BARRANQUILLA de Tumaco, se consolidara en el mercado Nacional como una de las empresas del sector Turístico mas sólida y competitiva de Tumaco. Al mismo tiempo que lograra posicionarse en el mercado nacional como una empresa reconocida por su calidad y eficiencia, que busca siempre la satisfacción de sus clientes.

6.3.3 Objetivos estratégicos:

- ❖ Lograr la mejor rentabilidad para los socios de la empresa.
- ❖ Lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- ❖ Lograr un desarrollo integral del talento humano de la empresa.
- ❖ Captar nuevos clientes y retener los actuales mediante tácticas estratégicas que despierten el interés y la preferencia hacia el Hotel Barranquilla de Tumaco.

6.3.4. Política de gestión. EL HOTEL BARRANQUILLA DE TUMACO, es una organización que basa su gestión en el respecto por los clientes, los proveedores, la competencia y los colaboradores de la empresa, donde se trabaja en un ambiente de compromiso por la calidad, el crecimiento de la empresa y el desarrollo personal y laboral de todos sus funcionarios.

6.3.5. Valores corporativos:

Responsabilidad: La empresa tiene como principio básico y fundamental, que sus clientes empleados sean responsables en las labores que desempeñan cotidianamente, logrando que los servicios se presten a tiempo y en condiciones de calidad.

Respecto: Otro de los principios fundamentales en EL HOTEL BARRANQUILLA es el respecto, tanto internamente entre sus empleados, como externamente con sus clientes, propiciando ambiente agradable para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Cumplimiento: Para el HOTEL BARRANQUILLA es de gran importancia obtener el respecto, confianza y fidelidad de sus clientes con un elemento clava en las ventas “EL CUMPLIMIENTO”, brindándoles a estos la seguridad de que la empresa les va a cumplir y respetar las fechas de reserva, la comodidad de las habitaciones la garanta de estar en un espacio seguro y tranquilo.

6.3.6 Políticas de la empresa

- ❖ El check in es a la hora de llegada del huésped y el checkout es a las 2:00 p.m. con tolerancia de 30 min.
- ❖ Todos nuestros huéspedes deben de ser registrados en recepción, en el momento de llegada el huésped debe presentar documento de identificación y llenar el libro para el DAS.
- ❖ Es obligación de recibir al huésped siempre amablemente y con una sonrisa.
- ❖ En el hotel Barranquilla no se hace responsable por perdidas de objetos personales dentro de las habitaciones.
- ❖ No se permite el acceso a las habitaciones a visitantes no registrados en la recepción.
- ❖ Si hubiese una persona más en la habitación el valor se cargara a la cuenta del huésped.
- ❖ El depósito garantiza la confirmación de su reserva.
- ❖ Si tiene algún objeto de valor por favor utilice la caja de seguridad que se encuentra en Administración.
- ❖ Cualquier daño causado al mobiliario o instalaciones del hotel será pagado por el huésped.
- ❖ No se aplica cargo por niños menores de 3 años.
- ❖ Solo se permitirá fumar en las áreas o habitaciones destinadas para ese fin.
- ❖ Cancelaciones o modificaciones sobre la reservación deben ser hechas por escrito.
- ❖ Debe dar todos los nombres de las personas que se alojaran en las habitaciones.
- ❖ No se aceptan mascotas.

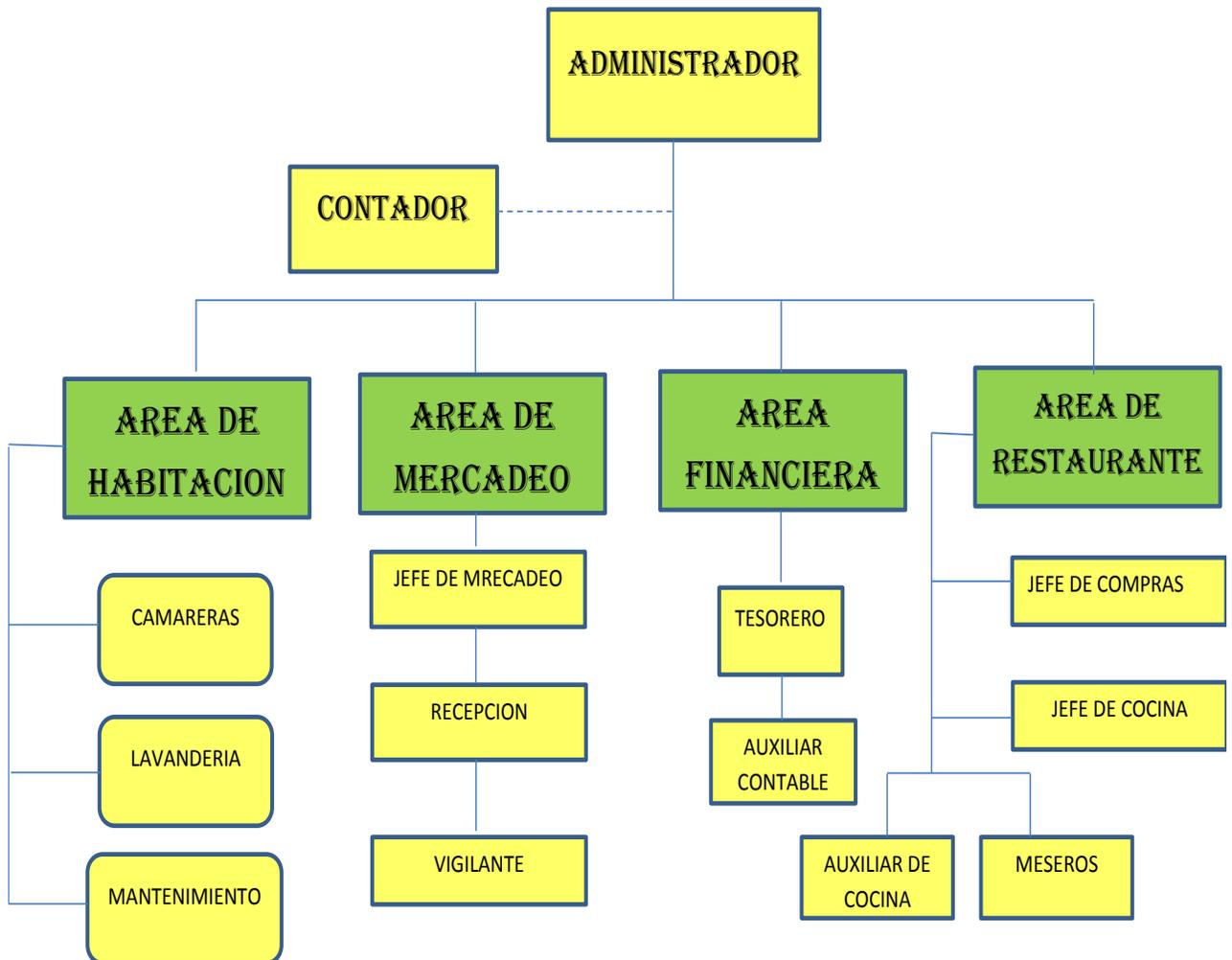
Cumplimiento de normas y reglamentaciones:

El funcionamiento de la empresa está enmarcado en las normas y reglamentaciones colombianas, en las líneas comerciales, tributarias, ambientales y legales, las cuales se describen a continuación:

Norma Legal: La empresa se ha constituido mediante registro mercantil No. 4107 – 1 con fecha de inscripción 20 de agosto de 1993. En el archivo general de la empresa se conservan los originales de estos documentos. Requisito tributario: La empresa se ha registrado en la Administración de Impuestos, mediante el Número (RUT) 12.913.814 – 0 y se clasifica en el régimen COMUN iniciando actividades el 22 de marzo de 2006. Requisitos de la actividad: La empresa ha registrado su actividad comercial con él Con código 5511 y ha obtenido el registro nacional de turismo No.14681.

6.3.7 Estructura Organizacional. Luego de analizar las características internas y externas del hotel con apoyo de otras estructuras de hoteles similares, se recomienda la implementación de la siguiente estructura organizacional para el Hotel Barranquilla:

Figura 37. Estructura Organizacional propuesta Hotel Barranquilla



Fuente: Esta investigación

6.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL HOTEL BARRANQUILLA

6.4.1. Análisis situacional Interno. En la siguiente matriz se resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de la organización en los aspectos financieros, talento humano, competitividad, dirección y tecnológicos (Ver cuadro 7).

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION
			PONDERACION
AMENAZAS			
1. Alta competencia directa y cercana en el mercado hotelero.	0,1	1	0,1
2. Insuficiente oferta de personal calificado en labores técnicas del Hotel	0,05	1	0,05
3. Publicidad negativa del municipio por parte de los medios de comunicación.	0,07	2	0,14
4. Desempleo	0,06	1	0,06
5. Alto índice delincriminal	0,07	2	0,14
6. Amenazas naturales (Tsunami)	0,04	1	0,04
7. Riesgo de Inseguridad en Carretera Pasto Tumaco	0,06	2	0,12
OPORTUNIDADES			
1. Desarrollo y mejoramiento de la actividad Turística de Tumaco	0,07	4	0,28
2. Permanencia de entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales en la zona.	0,05	3	0,15
3. Zona Fronteriza	0,02	3	0,06
4. Posibilidad de Alianzas estratégicas con Agencias Turísticas y hoteles	0,1	4	0,4
5. Ampliación de Mercados	0,04	3	0,12
6. Avances en el mejoramiento del servicio hotelero nacional e internacional	0,06	4	0,24
TOTAL	1		2,37

Fuente: Esta investigación

Los factores claves se los clasifica como fortaleza o debilidad. Se realiza con identificación numérica de 1 a 4, así:

- 1 Debilidad mayor
- 2 Debilidad menor
- 3 Fortaleza menor
- 4 Fortaleza mayor

El resultado total ponderado es de 2.37, lo que significa que el hotel se encuentra en un nivel bajo en su posición estratégica interna general. Esta situación perjudica notoriamente a sus clientes, porque el servicio no es ofrecido con la mayor eficiencia y eficacia. Si se piensa posicionar el hotel en el mercado local, regional y nacional deberán realizarse muchos esfuerzos a fin de superar las debilidades y explotar sus fortalezas.

6.4.2. Análisis situacional Externo. En la siguiente matriz se resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes de la organización en los aspectos económico y social, cultural, político y tecnológico. (Tabla 8).

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

			PUNTUACION
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS			
1. Experiencias de los propietarios en el sector Turístico	0,06	4	0,24
2. Atención del Personal	0,07	3	0,21
3. Fidelización de los Clientes	0,05	3	0,15
4. Bajos precios	0,07	3	0,21
5. Personal motivado y comprometido	0,07	3	0,15
6. Avance en infraestructura para la mejor prestación del servicio.	0,03	3	0,09
7. Ubicación estratégica en el sector Turístico del Morro.	0,05	4	0,2
8. El sector Turístico del morro cuenta con buena seguridad.	0,08	3	0,15
DEBILIDADES			
1. Poca capacidad económica para realizar inversión necesaria	0,06	1	0,06
2. Ausencia de un plan Administrativo y Financiero	0,04	1	0,04
3. Disposición de Créditos	0,05	1	0,05
4. Altos costos de Inversión	0,08	1	0,08
5. Sobrecarga de funciones al personal administrativo	0,04	2	0,08
6. Diseño efectivo de los puestos de trabajo	0,05	2	0,1
7. falta de capacitación al personal.	0,05	1	0,05
8. falta de Publicidad y Mercadeo	0,08	1	0,08
9. Variedad de Servicios (piscina, gimnasio, turco, sauna, salón de eventos, spa)	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,2

Fuente: Esta investigación

Los factores claves se los clasifica como amenaza u oportunidad. Se realiza con identificación numérica de 1 a 4, así:

1 Amenaza mayor

- 2 Amenaza menor
- 3 Oportunidad menor
- 4 Oportunidad mayor

El análisis de la matriz MEFE para el Hotel Barranquilla, arroja las siguientes conclusiones:

El resultado total ponderado de la matriz MEFE es de 2.2, lo que indica que el hotel se encuentra por debajo del promedio y necesita implementar estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

6.4.3. Formulación de Estrategias:

Matriz DOFA. Con base en los factores internos y externos de incidencia para el hotel, de acuerdo al sector, se realizó una hoja de trabajo que permitió establecer los factores claves que afectan la dinámica de la empresa; a continuación se presentan dichos resultados en el siguiente cuadro:

Tabla 9. Matriz DOFA

		MEFI	
MEFE		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
		<p>FO1: Desarrollar alianzas con hoteles y agencias ecuatorianos en el marco del convenio de cooperación binacional. O3, F1, F7.</p> <p>FO2: Desarrollar alianzas con hoteles y agencias turísticas del orden departamental, nacional e internacional. O2, O4, O5, F5, F6</p> <p>FO3: Vincularse más activamente en campañas institucionales de fomento a la actividad turística. O5, F7.</p>	<p>DO1: Mejorar la creatividad y cobertura de la publicidad del hotel. O5, O6, D8.</p> <p>DO2: Ofrecer más variedad de servicios a los clientes. O1, D9</p> <p>DO3: Iniciar acercamientos para mejorar la imagen del hotel ante las entidades crediticias. O2, D3</p>
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
		<p>FA1: Contratar personal adicional en las labores administrativas y operativas del hotel. F2, F5, A2.</p> <p>FA2: Realizar adecuaciones locativas generales en el hotel a fin de mejorar su competitividad. F6, A1.</p> <p>FA3: Realizar contactos con los medios de comunicación para mitigar publicidad negativa hacia el municipio y el sector hotelero de la ciudad. F1, F8, A3.</p> <p>FA4: Realizar mayores controles de seguridad y vigilancia en el sector hotelero municipal. F8, A5.</p> <p>FA5: Adelantar actividades de prevención y preparación ante amenazas naturales. F5, A6.</p> <p>FA6: Mejorar la atención a clientes. F2, F3, A1.</p>	<p>DA1: Capacitar permanentemente al personal administrativo y operativo del hotel. D7, A2.</p> <p>DA2: Incursionar en nuevos conceptos de financiación del hotel. D1, D3, A1.</p> <p>DA3: Implementar un efectivo plan administrativo y financiero, considerando algunas de las recomendaciones aquí planteadas. D2, D5, D6, A1, A2.</p>

Fuente: Esta investigación

6.4.4.1 Estilo de Gerencia Participativo que debe ser aplicado en el hotel Barranquilla de Tumaco. La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial.

Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

El Estilo de Gerencia Participativo se propone para ser aplicado con la finalidad de proporcionar un modelo que les facilite conocer y aplicar herramientas de participación del personal.

Consiste en una herramienta participativa mediante la cual mediante los gerentes permiten a los empleados participar en el proceso de toma de decisiones en sus áreas de trabajo y permitan el desarrollo personal y profesional del recurso humano que lo vuelve competitivo.

El modelo presenta objetivos importancia, beneficios, alcances, y estrategias en las cuales se pretende una mayor participación de los empleados y mejorar la competitividad del hotel que le permita insertarse con éxito en el ambiente competitivo de nuevos cambios, adaptando y aprovechando todo el potencial que cuenta la fuerza laboral.

El Estilo de Gerencia Participativo, le da mayor importancia al individuo, ya que sin lugar a dudas el empleado es el elemento del cambio y su satisfacción depende de los resultados que logren. Si los empleados logran tener la capacidad para cumplir con cada una de sus funciones, se facilitara el logro de los objetivos, propuestos en términos económicos que maximicen las utilidades.

Importancia para la Industria Hotelera:

El modelo servirá para que el gerente del hotel dispongan de una herramienta administrativa que demuestre la forma de cómo se debe crear el ambiente para permitir a los empleados tomar decisiones en sus áreas de trabajo además le mostrara como aprovechar las opciones de desarrollo participativo del personal y a su vez, como deben formarse equipos transfuncionales de trabajo en las diferentes áreas de trabajo con que cuenta el hotel.

Con la aplicación del EGP, la industria contara con recurso humano calificado, conocedor del que hacer hotelero y con capacidad de poder hacer aportes importantes a través de su participación en la administración.

Importancia para el Personal:

Mediante la implementación del Estilo de Gerencia Participativo, los empleados tendrá la oportunidad de enriquecer sus conocimientos adquiridos mejorar sus destrezas y habilidades para relacionarse con otros actores, dentro de la empresa y mejoras en sus actitudes personales, volviéndolos más competitivos, en sus puestos de trabajo y dentro del sector, además podrán tomar decisiones de acuerdo a las decisiones que enfrenten y opinar a la gerencia su punto de vista, proponiendo soluciones para los distintos problemas que surjan dentro de su área de trabajo.

Importancia para los Clientes:

Al contar el hotel con personal altamente participativo, permiten que estos sean más competitivos, brindando un servicio de calidad que exceden las expectativas y exigencias de los clientes o usuarios de los diversos servicios que esta empresa ofrece.

La participación de los empleados en la toma de decisiones, permiten que los hoteles adapten con mayor facilidad a los cambios del entorno, generando así un proceso más participativo y creativo con un ambiente de trabajo más agradable que permita mantener empleados y clientes más satisfechos.

Importancia para lo Social y lo Económico:

La importancia del modelo radica en contribuir en el desarrollo social y económico de la región al proporcionar una estabilidad laboral a los miembros actuales y futuros de los hoteles, mediante la generación de empleo, lo cual permita que una parte de la población cuente con ingresos para poder satisfacer sus necesidades básicas logrando automáticamente mejores perspectivas para la sociedad.

Características del modelo:

El modelo de gerencia participativa presenta las siguientes características:

- ❖ **Adaptabilidad:** el modelo tiene la característica de poder ser aplicado en cualquier área funcional de una empresa, en este caso de hoteles.
- ❖ **Participativo:** el modelo involucra a todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones, desde el gerente general hasta el empleado de más bajo nivel jerárquico.

- ❖ **Integrabilidad:** el modelo incluye a todos los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, facilitando las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados de una empresa.

6.4.5. Manual de funciones y procedimientos:

A. FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Luis Felipe Vargas Taborda
Fidelina Quiñones
José Orlando Vargas Quiñones
Luis Alberto Vargas Quiñones
Luis Felipe Vargas Quiñones
Luis Fernando Vargas Quiñones

Del presidente

- Presidir las reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General.
- Convocar a las reuniones de la Junta Directiva y elaborar el orden del día.
- Actuar como representante legal y ejercer sus funciones, dentro de las limitaciones que establecen las normas de los presentes estatutos.
- Abrir y manejar la(s) cuentas(s) necesarias en los bancos y firmar conjuntamente los cheques con el Tesorero.
- Suscribir las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- Determinar conjuntamente con el Tesorero, los gastos que con cargo al presupuesto vigente sean necesarios.
- Las demás que le asigne la Asamblea General.

Del Vicepresidente

- Reemplazar al Presidente cuando fuere necesario, bien sea esporádica o definitivamente, cuando
- por cualquier razón el Presidente se ausente o renuncie a su cargo.
- Cumplir las labores y responsabilidades que le delegue el Presidente o la Junta Directiva

Del secretario

- Citar a reuniones y asambleas por solicitud del Presidente.
- Verificar el quórum en las asambleas.
- Elaborar y firmar las actas de las reuniones celebradas.
- Llevar y mantener actualizado el registro de socios.
- Dar curso a la correspondencia que se presente y mantener el archivo debidamente organizado y actualizado.

- Las demás funciones que le asigne la Asamblea General o la Junta Directiva.

Del tesorero

- Recibir, manejar y custodiar los fondos de la Asociación.
- Determinar conjuntamente con el Presidente los gastos que con cargo al presupuesto vigente sean necesarios, que no excedan un salario mínimo legal.
- Presentar al Contador oportunamente todas las cuentas debidamente justificadas.
- Mantener cuenta(s) bancaria(s) a nombre de la Asociación.
- Presentar el informe financiero a la Asamblea General, al final de cada periodo o cuando lo soliciten los socios.
- Informar mensualmente a la Junta Directiva los estados de cuentas.
- Firmar los cheques conjuntamente con el Presidente.
- Velar por la presentación oportuna de la declaración de renta.
- Proponer ante la Junta Directiva acuerdos de gastos y formas de financiamiento.
- Elaborar el inventario de bienes de la Asociación y mantenerlos actualizados.

De los vocales.

- Coordinar los mecanismos de difusión e información que establezca la Asociación.
- Colaborar en la organización de las actividades culturales, educativas y sociales.
- Asistir a todas las reuniones de la Junta Directiva.
- Las demás funciones que le asigne la Junta Directiva.

Del Revisor Fiscal

- Velar por el estricto cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la Asociación por parte de los socios.
- Velar porque la Junta Directiva cumpla las funciones que le fueron asignadas.
- Revisar la contabilidad, firmar el balance y emitir concepto sobre el estado de cuentas presentado por el Tesorero a la Asamblea General.
- Informar a la Asamblea General de cualquier irregularidad que se observe en la Asociación.
- Efectuar un arqueo de caja y conciliación bancaria por lo menos una vez al mes.
- Dar concepto acerca de los asuntos que se sometan a su consideración, bien sea por la Asamblea General o por la Junta Directiva.
- Las demás funciones que le correspondan de acuerdo con los estatutos o que le asigne la Asamblea General

B. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Planear: Incluye definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.

Organizar: Determinar qué actividades deben realizarse, con quien se cuenta para realizarlas, como se van a agrupar las actividades, quien va a informar a quien y que decisiones tienen que tomarse.

Dirigir: Incluye motivar a empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos.

Controlar: Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como planearon y corregir cualquier desviación significativa.

- Administrar la operación de una empresa hotelera o establecimiento similar desde el punto de vista de Planeación, organización y funcionamiento.
- Administrar el área financiera del establecimiento con el fin maximizar los beneficios y la rentabilidad de la empresa.
- Preparar, revisar y aprobar presupuestos de los diferentes departamentos y secciones del hotel con el fin de garantizar el uso, seguimiento y control de ingresos y egresos.
- Promover políticas de mercadeo y ventas local, nacional e internacionalmente.
- Ejecutar y apoyar políticas de manejo del recurso humano y selección de personal.
- Efectuar seguimiento operacional a las gerencias o jefaturas departamentales en general.
- Ejercer control y seguimiento a los departamentos y secciones: Contable y financiero, Mercadeo y Ventas, Recursos Humanos, Mantenimiento, Compras, Almacén, Costos y Auditoria Nocturna.
- Presentar y sustentar estados financieros ante la Junta Directiva o personas responsables asignadas.
- Presentar propuestas generales variadas con el objetivo de mejorar la gestión y el funcionamiento de la empresa ante la junta directiva.
- Propender y promover políticas de gestión de calidad en todas las áreas del establecimiento y especialmente en Servicio al Cliente y huéspedes que permitan el fortalecimiento de la imagen empresarial.
- Fomentar el equilibrio de los procesos productivos y comerciales que suceden en la operación Hotelera con el cuidado del entorno Ecológico y la responsabilidad social que de la actividad se genera, acorde con las normas sectoriales de sostenibilidad.
- Implementar o actualizar los equipos y las herramientas tecnológicas aplicadas o utilizadas en todas las áreas de la empresa.

C. FUNCIONES DEL CONTADOR

La persona que aspire a desempeñar el cargo deberá ostentar altas calidades morales y profesionales. Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.

- El cargo de Contador depende funcional y jerárquicamente del Gerente o Administrador
- Le reporta al Gerente o Administrador, a la Junta Directiva, al tesorero, al Revisor Fiscal, a los asociados que lo requieran, al Estado en materia impositiva y a los organismos de Control
- Las aperturas de los libros de contabilidad.
- Rendir a la Junta Directiva las cuentas trimestrales de gastos e ingresos.
- Implantar el sistema contable más conveniente para la empresa.
- Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa
- Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.
- Vigilar el cabal cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros.
- Certificación de planillas para pago de impuestos.
- Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.
- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente o Administrador, un balance de comprobación.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias, a los cuales esté obligada la empresa a presentar.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- Asesorar a la Administración y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Asesorar a la empresa en materia crediticia, cuando sea requerido,
- Las demás que le asignen los Estatutos, reglamentos, normas que rigen para la organización.

D. ÁREA DE HABITACIÓN

Cargo:

Jefe de camareras

Funcionario:	Amarys Mosquera
Hora de entrada:	7:30 a.m.
Hora de salida:	4:30 p.m. lunes a sábado.
Hora de entrada:	8:00 a.m.
Hora de salida:	5:00 p.m. Domingo y Festivos.

Jefe Inmediato: Administrador

Funciones:

- ✓ Coordinar los trabajos de aseo con las camareras.
- ✓ Coordinar el trabajo de lavandería. Esto con el fin de que cada una de las camareras respondan con el lavado de la lencería de cada una de sus habitaciones.
- ✓ Recibe del área de Recepción el estado de ocupación de las habitaciones - entradas, salidas, cambio de habitación, para organizar a las camareras.
- ✓ Supervisar las habitaciones para comprobar que la limpieza esté correctamente hecha, tanto en las habitaciones ocupadas como en las libres.
- ✓ Continuo control en las habitaciones en cuanto al aseo de estas, el cambio de toallas, jabones papel higiénico además del tiempo en que dura la realización de esta función.
- ✓ Cuida del buen uso de lavadoras y máquinas de planchar.
- ✓ Es responsable por las requisiciones de materiales de su área.
- ✓ Limpiar y arreglar las habitaciones y los baños que están a su cargo. Además de cuidar del buen orden de los objetos que depositan los clientes en sus habitaciones.
- ✓ Realizar reuniones periódicas con el personal a cargo, dándole indicaciones sobre el aseo, dialogo y sugerencias entre ellas.
- ✓ Además antes de la hora de salida asegurarse que las habitaciones queden con su respectiva dotación (papel higiénico, toallas, jabón, etc.)
- ✓ Almuerzo entre la 1:00 y las 2:00 p.m.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Sugerencias:

Durante la realización del trabajo, se debe evitar cualquier tipo de ruidos en la medida de lo posible, extremando esta medida en las primeras horas de la mañana. Para poder garantizar un buen descanso a nuestros clientes. Esto significa que no debemos hablar en voz alzada con los compañeros que están otro lugar del hotel.

Durante la rutina de limpieza de habitaciones, el carro debe colocarse en la puerta de las habitaciones que se estén limpiando en ese momento, y ser controlado en todo momento por la camarera responsable del mismo.

No se debe abandonar NUNCA un carro en un pasillo. Ya que existe el riesgo de que alguien introduzca algún objeto que pueda resultar peligroso, en la bolsa de la ropa sucia.

Nota: Todo trabajador debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción. Además debe hacer revisar su bolso en administración, en el momento de almorzar y del día de descanso debe informarlo.

El uso del celular es personal solo en horas libre debe utilizarlo.

Cargo:

Camarera

Funcionario:	Luz Amparo Riscos
Hora de entrada:	7:30 a.m.
Hora de salida:	4:30 p.m. lunes a sábado.
Hora de entrada:	8:00 a.m.
Hora de salida:	5:00 p.m. Domingo y Festivos.

Jefe Inmediato: Jefa de Camareras.

Funciones:

Las 8 horas trabajadas se distribuían en:

- Arreglar el carrito con los implementos necesarios para la limpieza de las habitaciones.
- Limpiar todas las habitaciones ocupadas, preparar habitaciones para clientes nuevos, una pequeña limpieza a las habitaciones libres.
- Limpiar las áreas comunes designadas por cada trabajador, por ej. Recepción, oficinas, pasadizos, entre otras
- Diez minutos libre para poder comer algo y descansar un momento.
- Media hora para revisar las habitaciones antes de irse.
- Una hora diaria para almuerzo.
- El tiempo estimado para la limpieza de cada habitación es de 30 minutos.

El carrito de camarera:

Antes de realizar la limpieza de habitaciones: Tener una lista de los suministros, productos y lencería que nos llevaremos para la limpieza de estas.

Toda la ropa sucia se enviará a lavandería de acuerdo con los procedimientos del hotel.

Prioridades de limpieza:

- ✓ El tipo de habitación para la limpieza estará dependiendo a las prioridades que esta tenga.
- ✓ Las habitaciones vacías y sucias.
- ✓ Las habitaciones ocupadas que tienen preferencia.
- ✓ Habitaciones desocupadas que cuyos huéspedes no las desocupan ese día.
- ✓ Las habitaciones vacías y sucias se deben limpiar de inmediato e ir las reportando vacías y limpias al departamento de Recepción.
- ✓ Además de velar y cuidar los objetos que depositan los clientes en sus habitaciones.
- ✓ Apoyo continuo en la parte de la lavandería cuando no se tenga mucha carga laboral.
- ✓ Cambio de sábanas cada tres días.
- ✓ Aseo general a los baños cada ocho días.
- ✓ Aseo y mantenimiento al pasillo en que realiza su trabajo.

Sugerencias:

Durante la realización del trabajo, se debe evitar cualquier tipo de ruidos en la medida de lo posible, extremando esta medida en las primeras horas de la mañana. Para poder garantizar un buen descanso a nuestros clientes. Esto significa que no debemos hablar en voz alzada con los compañeros que están otro lugar del hotel. Durante la rutina de limpieza de habitaciones, el carro debe colocarse en la puerta de las habitaciones que se estén limpiando en ese momento, y ser controlado en todo momento por la camarera responsable del mismo.

No se debe abandonar NUNCA un carro en un pasillo. Ya que existe el riesgo de que alguien introduzca algún objeto que pueda resultar peligroso, en la bolsa de la ropa sucia.

Nota: Todo trabajador debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción.

Cargo: Lavandera.

Funcionario: Diana Sevillano
Hora de entrada: 7:30 a.m.
Hora de salida: 4:30 p.m. lunes a sábado.
Hora de entrada: 8:00 a.m.
Hora de salida: 5:00 p.m. Domingo y Festivos.

Jefe Inmediato: Jefa de Camareras.

Funciones:

- ✓ Lavar las toallas
- ✓ Lavar manteles
- ✓ Lavar sabanas
- ✓ Arreglo de Bodega de sabanas y toallas
- ✓ Planchar
- ✓ 1 Hora de almuerzo dependiendo del trabajo de la cocina
- ✓ Continúo lavando todo la jornada.
- ✓ En la maña cuando descansa alguna de las camareras ayudo a las labores de camarería.
- ✓ Encarga de lavar los baños de atrás. 9:30 a.m. y 3:30 p.m.
- ✓ Además esta presta para colaborar con otra función que ordene la jefe inmediato.

Nota: Todo trabajador debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción.

Cargo: Mantenimiento

Funcionario: Martin Gilberto Marín Vélez
Hora de entrada: 7:30 a.m.
Hora de salida: 12:30 p.m. Primer Turno
Hora de entrada: 2:00 a.m.
Hora de salida: 7: 00 p.m. Segundo Turno

Jefe Inmediato: Administrador.

Funciones:

- 7:30 a 8:00 a.m. Aseo general del área de frente y parte posterior del hotel, además llevar la comida a la finca.

- 8:00 a 9:00 a.m. Mantenimiento al lado izquierdo del primer piso.
- 9:00 a 10:00 a.m. Mantenimiento del lado derecho del primer piso además de la recepción.
- 10:00 a 11:00 a.m. Mantenimiento al lado izquierdo del segundo piso.
- 11:00 a 12:00 m Mantenimiento al lado derecho del segundo piso.
- 12:00 a 1:00 p.m. Almuerzo
- 1:00 a 3:00 p.m. Mantenimiento del tercero (3) cuarto (4) y quinto (5) piso.
- 3:00 a 4:30 a.m. Aseo general del área de frente y parte posterior del hotel, además llevar la comida a la finca.
- Ayudar a subir el mercado.
- Manejo de la puerta de atrás.
- Constante arreglo, cambio y desarme de camarotes.
- Responder por el inventario de Bodega entregado a usted.

Semanalmente:

- Lavado de trampa de grasas de la parte baja de la cocina.
- Mantenimiento de la planta.
- Mantenimiento de motobombas.
- Aseo o cambio de angeos; de la bodega de ropa, comida y lavadoras.
- Mantenimiento de aires acondicionados de ventana.
- Mantenimiento y limpieza de ventiladores.

Quincenalmente:

- Lavado de tanques de almacenamiento de agua, con su parte exterior.
- Hacer revisión periódica de la planta.
- Mantenimiento al pozo séptico
- Lavado de la fachada del hotel

Mensualmente:

- Limpieza de ventanas interior y exterior
- Avada y petrolizada de barandas escaleras del primer hasta el quinto piso.
- Aseo de la bodega grande al lado de la planta.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Nota: Todo trabajador debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción. Además debe hacer revisar su bolso en administración, en el momento de almorzar y del día de descanso debe informarlo.

El uso del celular es personal solo en horas libre debe utilizarlo.

E. ÁREA DE MERCADEO:

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo de la empresa, es decir, la publicidad, la promoción y la labor de ventas.

- Incrementar las ventas.
- Ser líderes del mercado.
- Superar la competencia.
- Prestar un servicio óptimo a los clientes.
- Aumentar la calidad.
- Toma de decisiones sobre los elementos del marketing para poder alcanzar los objetivos propuestos.
- Presupuesto provisional de los recursos necesarios, financieros, humanos y materiales, como el tiempo en que se realizará cada tarea.
- Organización comercial: Consiste en realizar un control de todo. Esta función debe realizarse a varios niveles en el área de mercadeo:
- Control de eficiencia: El objetivo es verificar si las acciones que se están llevando a la práctica son las adecuadas para conseguir los objetivos previstos con el menor esfuerzo, tiempo y coste posibles. Es un control a corto plazo.
- Control del plan anual de marketing: La finalidad es comprobar si todas las decisiones que se han tomado se están realizando y conllevan los resultados previstos. Es un control a corto plazo.

Cargo:

Funcionario:

Hora de entrada:

Hora de salida:

Hora de entrada:

Hora de salida:

Jefe de Mercadeo

Luis Alberto Vargas

7:30 a.m.

12:30 p.m. Primer Turno

2:00 a.m.

7: 00 p.m. Segundo Turno

Jefe Inmediato: Administrador.

Generalidades:

Desarrolla la función de mercadotecnia entendida como el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea

y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno , en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Funciones:

- **Investigación de mercados:** Implica conocer quiénes son o pueden ser los clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.
- **Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
- **Promoción:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
- **Venta:** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
- **Postventa:** Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Esta misma dependencia debe abordar las funciones de ventas, encargándose de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Funciones:

- **Desarrollo y manipulación del producto:** Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.
- **Distribución física:** Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
- **Estrategias de ventas:** son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las

condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.

- **Financiamiento de las ventas:** Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
- **Costos y Presupuestos de Ventas:** Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
- **Estudio de mercado:** El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.
- **Promociones de venta y publicidad:** Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fabrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.
- **Planeación de Ventas:** El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
- **Servicios técnicos o mecánicos:** Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.
- **Relaciones con los distribuidores y minoristas:** Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.
- **El personal de ventas:** Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los

agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.

-
- **Administración del departamento de ventas:** Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

Cargo:	Recepcionista
Funcionario:	Ana María Montenegro
Hora de entrada:	7:00 a.m.
Hora de salida:	1:30 p.m. Primer Turno.
Hora de entrada:	1:30 p.m.
Hora de salida:	8:00 p.m. Segundo Turno.

Jefe Inmediato: Administrador.

Funciones:

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la unidad, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.

- Reservas
- Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
- Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.
- Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a las distintas áreas de la empresa.
- Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Hacer el pre registro de pasajeros y grupos.
- Asignar habitaciones reservadas.
- Registrar huéspedes y grupos.
- Autorizar cambios de habitaciones.
- Controlar llaves de habitaciones.
- Dar salida a las habitaciones.
- Verificar reportes de ama de llaves.

- Atender problemas de los huéspedes.
- Solicitar trabajos a mantenimiento.
- Solicitar trabajos al Ama de llaves.
- Promover los servicios del hotel.
- Solicitar servicios médicos cuando el huésped lo requiere.
- Realizar inventario de papelería, folletos y tarifas.
- Archivar la papelería que ya ha sido utilizada.
- Registrar en las facturas y libros los clientes que se hospedan además de hacerles firmar la factura.
- Registrar en el libro de huéspedes todo cliente que llega.
- Registrar todos los consumos que por bebida, hospedaje o alimentación a los clientes.
- Enviar los informes al restaurante de las personas que se encuentran registradas en las habitaciones que tienen derecho a alimentación.
- Al momento de que el cliente pida su cuenta, debe totalizar números y letra esa factura de pago pasarla a contabilidad, si el cliente pide copia se realiza en contabilidad.
- Toda llamada para cotización debe pasarla al administrador o la señora Vilma Montes, y en caso de que no estén ellos guardar la información y entregarla al administrador cuando él llegue.
- Manejo de bebida de recepción.
- Además al ingreso del huésped a la habitación debe acompañarlo, verificando que todo esté bien como es (toallas, jabón, televisor, aire acondicionado) y dejar a satisfacción la habitación.
- Los primero cinco días de cada mes debe reportarse el libro del DAS, a esta entidad sin falta, el incumplimiento es causa de morosidad y si es causa de sanción se le descontara del sueldo.

Cargo: Vigilante – Recepcionista

Funcionario: Ferley Castillo Clevel.

Hora de entrada: 8:00 p.m.

Hora de salida: 7:00 a.m.

Jefe Inmediato: Administrador

Funciones:

- ✓ Recibe a los huéspedes.
- ✓ Vende y asigna habitaciones.
- ✓ Da información general del hotel.
- ✓ Lleva el control de entrada/salida de huéspedes.
- ✓ Lleva el control de las llaves de la habitación.
- ✓ Registrar en las facturas y libros los clientes que se hospedan además de hacerles firmar la factura.

- ✓ Registrar todos los consumos que por bebida, hospedaje o alimentación a los clientes en las facturas.
- ✓ Toda llamada para cotización debe informarla, cuando entregue el turno.
- ✓ Mantener el área de trabajo limpia.
- ✓ Excelente Atención al cliente.
- ✓ Manejo de bebida de recepción.
- ✓ Además de informar posibles infiltraciones de elementos indeseables que den lugar a molestias en los huéspedes.
- ✓ Velar por los elementos que se encuentran en la empresa.
- ✓ Evitar posibles riesgos de accidentes incendios y/o contaminación del ambiente del hotel.
- ✓ Además al ingreso del huésped a la habitación debe acompañarlo, verificando que todo esté bien como es (toallas, jabón, televisor, aire acondicionado) y dejar a satisfacción la habitación.
- ✓ Asegurarse de que las motobombas funcionen y que los tanques del agua queden llenos.
- ✓ Al momento de irse la energía del pueblo asegurarse que la planta de emergencia funcione.
- ✓ Al recibir turno hacer un recorrido general al hotel verificar habitaciones ocupadas (aire acondicionado, televisor, luces)
- ✓ Antes de medianoche verificar que las luces del pasillo queden apagadas.

Los vigilantes de seguridad sólo podrán desempeñar las siguientes funciones:

- ✓ Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos
- ✓ Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
- ✓ Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- ✓ Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.
- ✓ Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
- ✓ Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

Nota: Todo trabajador debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía

informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción. Además debe hacer revisar su bolso en administración, en el momento de almorzar y del día de descanso debe informarlo.

F. ÁREA FINANCIERA

Cargo:

Tesorerera

Funcionario:

Cindy Natalia Ardila Moreno

Hora de entrada:

7:00 a.m.

Hora de salida:

3:00 p.m.

Jefe Inmediato: Administrador.

Funciones:

El tesorero es la persona encargada de “**controlar**” el efectivo, toma decisiones y formula los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones. El tesorero: Controla y verifica, si las diferentes operaciones comprometidas se han efectivizado.

Son variadas las operaciones que tienen que verificarse, y sobre todo o más importante tomar acción sobre aquellas comprometidas y no realizadas. Control del giro de cheques en base a los saldos disponibles y el flujo de caja diaria, semanal mensual y anual.

El tesorero se queda con copia de la conciliación bancaria y que es el responsable de la emisión y actualización diaria del flujo de caja debe en base a esta información, consultar la propuesta de pago, pudiendo solicitar su modificación (rebaja o aumento), según lo evalué conveniente.

Control y seguimiento de los pagos y abonos no identificados, registrados en las cuentas corrientes bancarias.

Esta es una responsabilidad muy importante del tesorero debe de mantener un flujo de caja, efectuando un estricto control de cada una de las partidas de ingresos y egresos además de no permitir que la caja quede en ceros, este debe de ser referida a:

- ❖ Recibir todos los ingresos monetarios que se perciben de la empresa y depositarlos en un banco o guardados en la caja fuerte.
- ❖ Efectuar los pagos monetarios de las obligaciones de la empresa, solamente bajo la autorización de la Subgerencia o Administración. Todos los cheques y

comprobantes deben ser firmados por el tesorero y por otro dirigente a quien la Junta Directiva haya asignado para este propósito. Esto acompañado de la información de contabilidad que entrega cada 8 días.

- ❖ Estar pendiente de los vencimientos de las cuentas para su pago puntual.
- ❖ Preparar y presentar los informes mensuales de la gestión de contabilidad.
- ❖ Pagos de nómina.
- ❖ Atender diferentes llamadas de cobradores.
- ❖ Control de facturas de habitaciones.

Cargo:

Auxiliar Contable

Funcionario:	Luz Deyanira González
Hora de entrada:	8:00 a.m. a 12:00 M.
Hora de salida:	2:00 p.m. a 6:00 p.m.

Jefe Inmediato: Tesorera.

Funciones:

- ❖ Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- ❖ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- ❖ Actualización continua de los archivos.
- ❖ Archiva documentos contables para uso y control interno.
- ❖ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- ❖ Transcribe información contable en un microcomputador.
- ❖ Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- ❖ Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- ❖ Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- ❖ Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- ❖ Participa en la elaboración de inventarios.
- ❖ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ❖ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ❖ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- ❖ Entregar informes mensuales de los estados financieros.
- ❖ Entregar informes cada ocho días de las cuentas por cobrar y pagar.
- ❖ Entregar informes mensuales de los impuestos a pagar.
- ❖ Elaboración de contrato de trabajo.
- ❖ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- ❖ Manejo de clientes, nómina, bancos.

Nota: Todo trabajador debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción.

G. ÁREA DE RESTAURANTE

Cargo: Jefa de Restaurante

Funcionario: Vivian Lorena Tello

Hora de entrada: 7:00 a.m.

Hora de salida: 3:00 p.m.

Jefe Inmediato: Administrador.

Funciones:

- Supervisar el horario de entrada y salida del personal en el turno establecido.
- Realizar periódicamente en compañía de la jefa de cocina el listado de las compras de restaurante.
- Controlar la comida del restaurante mediante las comandas.
- Control de planillas en la horas de las comidas
- Controlar periódicamente el aseo del restaurante.
- Coordinar todo lo relacionado al restaurante menús, los precios de estos, cristalería, los platos, el almacenaje de las materias primas, los productos que se usaran, etc.
- Realizar inventario de la cristalería y utensilios del restaurante a fin de mes.
- Control del horario de almuerzo
- Control del horario de entrada y salida.
- Mantener la continuidad del abastecimiento.
- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc; buscando calidad adecuada.
- Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar el servicio.
- Elaborar cuadros estadísticos de atención al usuario y costos de preparación
- Elaborar el informe correspondiente a la adquisición y renovación de materiales, equipos, implementos y ambientes del servicio

Nota: Todo trabajador a cargo de su área, debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción.

Cargo: **Jefa de Compra**

Funcionario: Angie Lucia Preciado Ospina
Hora de entrada: 7:00 a.m.
Hora de salida: 12:00 m. Primer Turno
Hora de entrada: 4:00 a.m.
Hora de salida: Hasta el cierre del Restaurante. Primer Turno

En horas de la mañana debe supervisar las necesidades del área del restaurante hacer requisiciones de compra de suministro del Hotel.

Jefe Inmediato: Administrador.

Funciones:

- Manejo de personal de mesa y bar.
- Verificar que todo este correcto a la hora de la elaboración de los alimentos.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. Supervisar el horario de entrada y salida del personal en el turno establecido.
- Realizar periódicamente en compañía de la jefa de cocina el listado de las compras de restaurante.
- Controlar la comida del restaurante mediante las comandas.
- Control de planillas en la horas de las comidas
- Controlar periódicamente el aseo del restaurante.
- Coordinar todo lo relacionado al restaurante menús, los precios de estos, cristalería, los platos, el almacenaje de las materias primas, los productos que se usaran, etc.
- Realizar inventario de la cristalería y utensilios del restaurante a fin de mes.
- Control del horario de entrada y salida.
- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc; buscando calidad adecuada.
- Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar el servicio.
- Evaluar e informar el grado de cumplimiento de las actividades programadas
- Elaborar el informe correspondiente a la adquisición y renovación de materiales, equipos, implementos y ambientes del servicio.

Cargo: **Jefa de Cocina**

Funcionario: Luz Ney Caicedo
Hora de entrada: 6:00 a.m.
Hora de salida: 2:00 p.m. Primer Turno.
Hora de entrada: 2:00 p.m.
Hora de salida: 9:00 p.m. Segundo Turno.

Jefe Inmediato: Jefa de Restaurante:

Funciones:

- Dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de actividades de la Unidad de Servicios Alimentarios.
- Planificar y coordinar la elaboración de la programación mensual de menús
- Coordinar y supervisar la preparación de los alimentos
- Supervisar el ingreso de los alimentos, verificando que la calidad y cantidad estén conforme a las órdenes de compra.
- Solicitar víveres, insumos y materiales luego de verificar la existencia de los mismos.
- El ayudante lee el menú o plato del día y, consiguientemente las tareas a realizar dentro de su cometido.
- Selecciona, situando en su lugar de trabajo, los utensilios, herramientas y recipientes a utilizar.
- Cuidará de la puesta a punto del fogón, colocación, limpieza y conservación de utensilios, mesas, tablas de cortar, herramientas, etc.
- Colaborará en la elaboración de platos, cubriendo los trabajos más sencillos; y en algunos casos, confeccionará algunos platos básicos.
- Ayudará en todo lo concerniente al servicio de la cocina.
- Colaborará en la realización de algunos platos de repostería. Si hubiese el caso.
- Realizará las tareas de limpieza necesarias, en las distintas partidas de cocina. Solicitar la fumigación periódica del comedor

Nota: Todo trabajador a cargo de su área, debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción.

Cargo:

Auxiliar de Cocina.

Funcionario:	Darlis Erinsa Cuero Caicedo.
Hora de entrada:	6:00 a.m.
Hora de salida:	2:00 p.m. Primer Turno.
Hora de entrada:	2:00 p.m.
Hora de salida:	9:00 p.m. Segundo Turno.

Jefe Inmediato: Jefe de Restaurante.

Funciones:

- Ayudar en la cocina en la preparación del Desayuno.

- Lavar platos y ayudar a preparar los aliños del almuerzo.
- Servir el desayuno.
- Aseo de la bodega.
- Ayudar en la cocina en la preparación del Almuerzo
- Lavar platos y ayudar a preparar los aliños de la cena.
- Servir el almuerzo
- Aseo de la cocina.
- Descanso de 2:00 a 5:00 p.m.
- Lavar platos y arreglar la bodega.
- Servir Cena
- Aseo de la cocina.
- Remplaza a la jefa de cocina cuando ella no está.

Nota: Todo trabajador debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción. Además debe hacer revisar su bolso en administración, en el momento de almorzar y del día de descanso debe informarlo.

El uso del celular es personal solo en horas libre debe utilizarlo en las horas pico (desayuno, almuerzo y cena) no debe ausentarse de su lugar de trabajo.

Cargo:

Mesero.

Funcionario:	Enrique Valdez.
Hora de entrada:	6:00 a.m.
Hora de salida:	2:00 p.m. Primer Turno
Hora de entrada:	11:00 a.m.
Hora de salida:	8:00 p.m. Segundo Turno

Jefe Inmediato: Jefe de Restaurante.

Funciones:

- Asear el restaurante, organizar las sillas mezas, servilleteros, saleros, botes de salsa llenos y limpios, preparación del Jugo, lavar y recoger los platos. Lavar el baño, asegurándose de que tenga jabón, toalla limpia papel higiénico, además de subir el hielo cuando se lo amerite.
- Servir el desayuno.
- Desayuno.
- Barrer, hacer el jugo secar la loza, hacer cubiertos, subir el agua. Ayuda en la cocina a reunir los ingredientes para la preparación de comidas.
- Servir el almuerzo.

- Descanso de 2:00 a 5:00 p.m.
- Hacer el jugo, dejar aseado el restaurante y todo lo concerniente a atender en la hora de la cena.
- Colaborar a las señoras de la cocina a reglar la bodega.
- Bajar el plástico cuando esté lloviendo
- Antes de salir del turno coordinar con el jefe de restaurante alguna novedad.

Nota: Todo trabajador debe anotar la hora de entrada y salida de la empresa, en el libro que queda ubicado en la recepción, antes de salir debe hacer revisión de su puesto o lugares de trabajo que todo quede en orden y si hay alguna anomalía informarle en el libro de anotaciones que también queda ubicado en la recepción. Además debe hacer revisar su bolso en administración, en el momento de almorzar y del día de descanso debe informarlo. El uso del celular es personal solo en horas libre debe utilizarlo en las horas pico (desayuno, almuerzo y cena) no debe ausentarse de su lugar de trabajo.

Perfiles Ocupacionales:

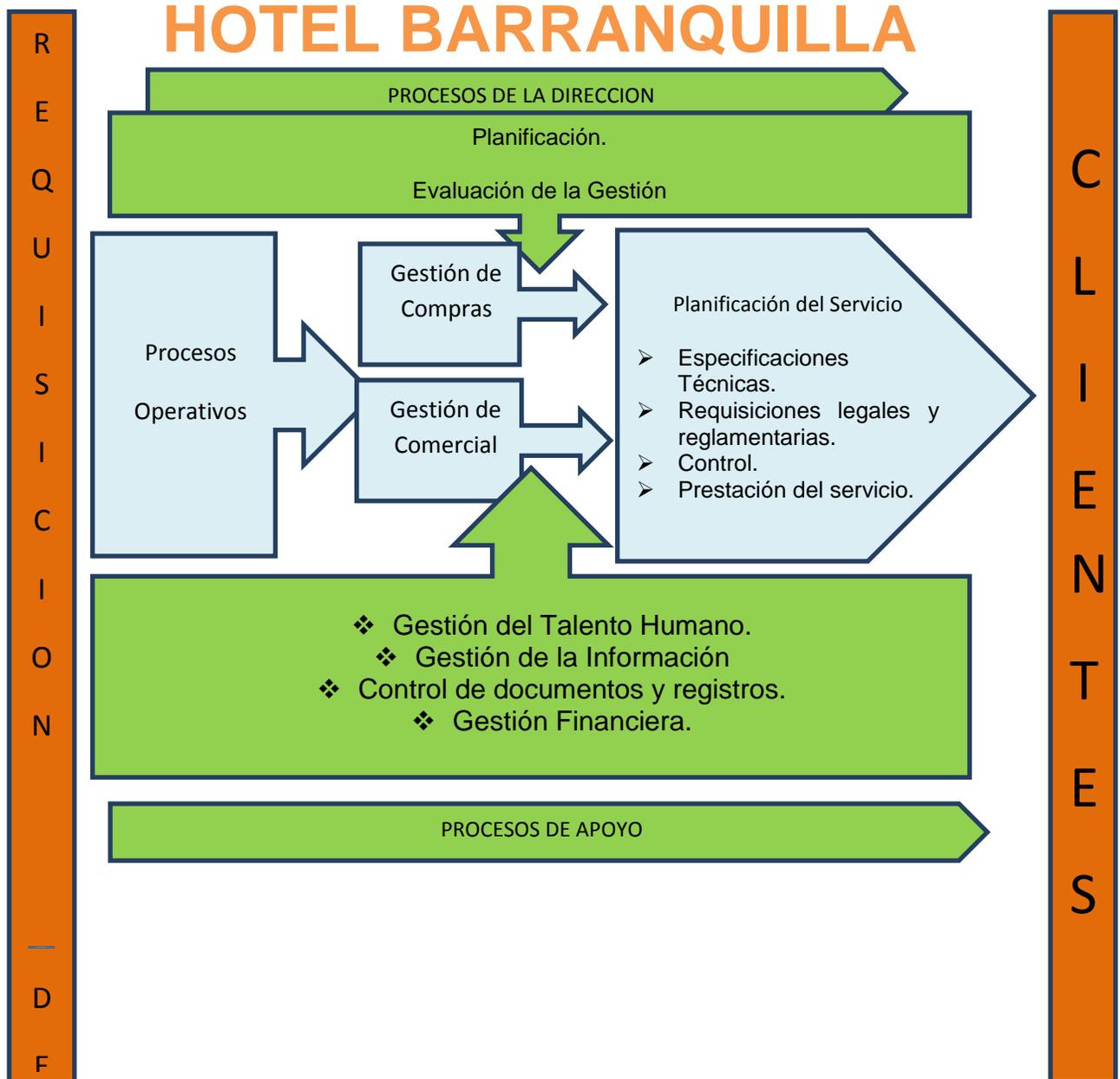
Tabla 10. Se ha estructurado la siguiente ficha de perfiles de cargo. (MODELO)

FICHA PERFIL DE CARGO No. 001	
AREA	Gerencia
CARGO	Gerente
CODIGO	G-001
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar el plan estratégico de la empresa. 2. Comunicar al equipo de trabajo el Plan Estratégico definido. 3. Hacer seguimiento a la implementación del plan estratégico. 4. Verificar resultados. 5. Hacer los ajustes necesarios para el cumplimiento del plan. 6. Seleccionar y contratar al personal que trabaja en la empresa. 7. Identifica y desarrolla los nuevos proyectos y productos de la empresa. 8. Tramites financieros y de pagos especiales de la empresa. 9. Representar legalmente la empresa. 10. Supervisa el mantenimiento de clientes. 11. Aplica las acciones correctivas para mejorar el proceso administrativo, comercial y financiero de la empresa. 12. Programar y hacer las compras.
RESPONSABILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la buena imagen de la empresa, de sus servicios ante los clientes y la competencia 2. Lograr los objetivos estratégicos y operacionales de la empresa. 3. Garantizar el buen uso y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la empresa. 4. Garantizar el cumplimiento de las exigencias tributarias, técnicas, fiscales, comerciales y ambientales.
REQUISITOS	
Formación Académica	Técnico en Administración hotelera
Formación Técnica	Conocimiento Administración de empresas de servicios
Experiencia	2 años en cargos similares.
Habilidades y Destrezas	Liderazgo, pro - actividad, iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión y por resultados, capacidad de dirigir equipos de trabajo.
Reporta a:	A socios.
Observaciones	

Fuente: Esta investigación

6.4.6. Mapa de Procesos. La organización y funcionamiento de la empresa se ha basado en la estructuración de los procesos de dirección, operacionales y de apoyo. Para el análisis general y específico de los procesos macro y micro de la empresa, se ha diseñado la siguiente estructura y caracterización de procesos:

Figura 38. Mapa de Procesos Hotel Barranquilla



Fuente: esta investigación

Los procesos de dirección le permiten a la empresa definir sus objetivos, metas, estrategias y actividades necesarias para alcanzar el cumplimiento de los planes estratégico y de negocios.

Con el fin de garantizar que todos los empleados de la empresa, identifiquen y apliquen el direccionamiento estratégico de la empresa y estos procesos; la dirección, ha definido el siguiente sistema de comunicación y difusión:

- La gerencia de la empresa, elaborará un boletín informativo que registra la información y datos de avance general de la empresa en períodos mensuales. El boletín será entregado a los empleados en una reunión técnica que se llevará a cabo cada tres meses.

Evaluación de la gestión:

Con el fin de garantizar que la dirección cuenta con la información suficiente para evaluar el cumplimiento del plan estratégico, las actividades, metas y objetivos de la empresa, se ha estructurado un procedimiento basado en:

Cumplimiento de la estrategia organizacional:

- La empresa ha definido una matriz de control, con la cual evalúa el desempeño integral de la empresa, en las áreas de finanzas, mercadeo y administración.
- Con el ánimo de medir la satisfacción del cliente, y definir acciones correctivas para incrementar este nivel, se ha establecido un procedimiento de medición.

Planes de Mejora continúa:

La empresa ha definido un procedimiento para identificar los problemas y aplicar acciones correctivas, identificar riesgos y definir acciones preventivas y establecer oportunidades de mejoramiento.

- Se consideran acciones correctivas, las actividades establecidas para solucionar un problema detectado en el proceso de seguimiento y control.
- Se consideran acciones preventivas, las actividades establecidas para evitar un potencial problema, que se ha identificado en el proceso de planeación o de seguimiento y control.
- Se consideran acciones de mejoramiento aquellas que permiten potenciar una oportunidad o fortaleza de la empresa.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La empresa ha definido dos etapas en la gestión del talento humano. La primera etapa consiste en la definición de la estructura organizacional (organigrama) y los

perfiles ocupacionales. La segunda etapa consiste en el procedimiento de selección, contratación, capacitación, entrenamiento y mantenimiento de competencias.

➤ **Selección:**

- Define el perfil.
- Hacer una convocatoria. (interna o externa)
- Recepción y revisión de hojas de vida.
- Pre-selección de candidatos.
- Entrevista y selección de candidato para contratación.

➤ **Contratación:**

- Acuerdo de condiciones y firma del contrato.
- Documentación, exámenes médicos, afiliación a seguridad social.

➤ **Inducción:** Proceso en el cual el nuevo empleado identifica la historia de la empresa, sus condiciones, la estructura física, objetivos, la cultura empresarial; y en especial la ubicación de su puesto de trabajo, líneas jerárquicas e interacciones.

➤ **Entrenamiento:** proceso en el cual el nuevo empleado recibe un entrenamiento especial en las actividades específicas de su cargo.

➤ **Mantenimiento de competencias:**

- Aplicación de la evaluación periódica de desempeño.
- Definición de los programas de capacitación y entrenamiento para ajustar los niveles de desempeño.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

La empresa ha diseñado un protocolo para el manejo de la información, clasificando los documentos en categorías por nombre de documentos, temas y códigos. La clasificación macro del protocolo se conserva para archivos digitales como físicos, Con lo cual se logra cumplir con los siguientes puntos.

- Control de documentos.
- Control de Registros.

GESTION FINANCIERA

La empresa ha estructurado un plan financiero, donde se identifican y calculan los costos y gastos de operación, el punto de equilibrio y los presupuestos de ventas y flujo de efectivo, además de los indicadores de utilidad, rentabilidad y eficiencia.

GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

La empresa cuenta con un programa de identificación, mantenimiento y reparación de maquinaria, con lo cual garantiza la oportunidad y efectividad del uso de este tipo de recursos.

GESTION COMERCIAL

Es importante que en el proceso de gestión comercial, la empresa defina claramente los siguientes aspectos:

Mercado objetivo: El mercado objetivo son aquellos clientes que se determinan atraer, de acuerdo a las características propias del mercado y la empresa. Para determinar estos clientes, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Ubicación geográfica de la empresa dentro de la ciudad (hotel, restaurante). Lugar de procedencia del turista, asociado a costumbres propias del lugar de origen y que tiene que ver directamente con aspectos culturales.
- ✓ Características del servicio que se ofrece. (Tipos de habitación, alimentación, lavado de ropa, costo, cercanía a las zonas de esparcimiento, actividad a desarrollar por parte del cliente, frecuencia de visita)
- ✓ Gustos del cliente en cuanto a servicios que desea obtener, personas que le acompañan. Qué determina la satisfacción de sus necesidades y expectativas, qué espera recibir.

Estas acciones son también llamadas segmentación del mercado, es importante realizarlas debido que, la empresa no tienen recursos ilimitados, para desarrollar estrategias con todos los posibles clientes.

Análisis de la competencia: conocer cómo funcionan las empresas o negocios que prestan el mismo servicio o uno que puede sustituir el propio, permite descubrir necesidades no satisfechas, aclara qué oportunidades se tienen en el mercado, o cuales son ofrecidas por muchas empresas, es decir, que hay saturación en la oferta a determinadas necesidades. Los aspectos más importantes a conocer son:

- ❖ Necesidades del mercado, es decir, qué es lo que buscan los clientes. (Esto debe estar en estrecha relación a la determinación del mercado objetivo)
- ❖ ¿Qué productos o servicios son ofrecidos para satisfacer las anteriores necesidades?
- ❖ ¿Qué empresas ofrecen estos productos o servicios?
- ❖ ¿Cómo hacen para llegar al cliente?(Estrategias que desarrolla)

- ❖ Los anteriores aspectos aportan importantes elementos para la construcción del análisis de Fortalezas y Debilidades (internas) y Oportunidades y Amenazas (externas). De este análisis, deberán surgir estrategias que contrarresten las debilidades y amenazas para la empresa.

Estrategias de Marketing: Establecer cómo se debe llegar a los clientes objetivos determinados anteriormente. Es mostrar el camino para el logro de los objetivos estratégicos que se formularon previamente. Para ello se debe tener en cuenta:

- ❖ Definir las características del servicio y en qué beneficia al cliente, teniendo en cuenta las necesidades detectadas.
- ❖ Determine un precio teniendo en cuenta: tipo de servicio que se ofrece, costos en los que se incurre para prestarlos y precios de la competencia. (Estrategia de precio)
- ❖ Genere y resalte los factores diferenciadores del servicio sin criticar la competencia. (Estrategia de diferenciación)
- ❖ Diseñe una imagen y eslogan que se recuerden fácilmente y que se fijen en la mente del cliente. (Estrategia de posicionamiento)
- ❖ Fije a través de qué medios de comunicación se va dar a conocer, descubra previamente dónde busca su cliente, cuando necesita algún servicio. (Estrategia de comunicación).
- ❖ Busque establecer buenas relaciones comerciales con sus proveedores, convirtiéndose en aliados. (Estrategia de integración).

GESTIÓN DE COMPRAS

Dentro de un circuito organizado como esquema de control de costos, se presenta como un punto débil que es necesario organizar para que cumpla con su cometido.

En una definición formal, compras es el sector de la empresa que tiene como objetivo mantener el proceso productivo de la misma, adquiriendo las materias primas y productos de la mejor calidad y con las mejores condiciones de precio. En este sentido tiene como objetivos:

- Surtir los almacenes de Alimentos y Bebidas.
- Comprar a los precios más bajos sin afectar la calidad los mejores productos del mercado.
- Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, sin obstruir las necesidades de producción.
- Localizar y elegir los proveedores que suministren la mercadería.
- Mantener una buena comunicación con el departamento de Costos de Alimentos y Bebidas para estar al tanto de los resultados diarios de costos.

Si bien parece algo sencillo, comprar no es pedir y por lo tanto requiere de un trabajo continuo para evitar caer en los errores más comunes. Si analizamos el proceso diario y continuo podemos observar algunos de estos:

Comprar de más: partamos de la base de una economía estable para nuestro análisis, porque de la otra también puedo hablarles y con experiencia, pero estaría refiriéndome a una parcialidad.

Como les decía, acumular mercadería por el solo hecho de ver mis depósitos llenos genera costos ocultos que a la larga terminan perjudicando nuestra rentabilidad, a saber:

- Mal uso: al existir en nuestros inventarios gran cantidad de productos hay una tendencia natural a su mal manejo. “Total hay mucho...”
- Costo de necesidad de espacio: si acumulo mercadería voy a necesitar de más espacio, de más frío, etc. En una ocasión me encontré con un cliente que alardeaba de su habilidad para comprar vinos, de sus grandes negocios al comprar en grandes cantidades a las bodegas por las condiciones de pago que le otorgaban. Efectivamente en algunas ocasiones esto sucedía, pero siguió comprando y naturalmente no tuvo más espacio para guardar sus vinos, por lo cual alquilo otro espacio para generar otro depósito. Al tiempo se percató que para mantenerlos adecuadamente necesitaba de una temperatura especial por lo cual lo refrigeró, y al tiempo también tuvo que contratar a una persona para mantener el orden de estos depósitos. Resultado, el costo de mantenimiento del stock superaba ampliamente la ganancia por algunas compras acertadas.
- Costo de personal: del ejemplo anterior surge que mantener un gran stock requiere de personal adicional.
- Costo financiero: no debemos olvidar que la mercadería es dinero inmovilizado, por lo mismo debe tenerse en cuenta su costo financiero.

Comprar de menos: Bueno aquí nos encontramos con la contracara de compras y una de las más peligrosas. El desconocimiento y la simplificación en el análisis de este punto pueden resultar en situaciones que realmente nos perjudiquen.

- Compra de emergencia: si no tenemos desarrollado un stock que nos permita desenvolvemos en la operación diaria, se generaran pedidos de urgencia que terminaran por destruir el principio de control de costos, debido a que estas compras urgentes nunca cumplirán con las condiciones que hemos establecido en nuestras recetas. En resumen si realizamos compras de emergencia por haber pedido menos, terminaremos comprando a precios y calidades que no son las planificadas.
- Pérdida de clientes: ¿cuánto cuesta un cliente? La respuesta es sin número... Arriesgarnos a perder un cliente puede resultar sumamente costoso. Todos sabemos el efecto multiplicador que tiene un cliente disconforme, no podemos correr el riesgo de tener que decir a un cliente que de eso NO HAY. Cuando

establecimos el menú de nuestro negocio generamos un compromiso con nuestro cliente, le hicimos una promesa. Promesa que no cumplimos.

Por esto es que debemos desarrollar un proceso que permita cumplir con el objetivo propuesto.

Es de gran importancia contar con un departamento de compras debidamente preparado, es decir que el personal, conozca las técnicas modernas de compra y se haga responsable de llevarlos a cabo. Debe tenerse en cuenta que cuando compras logra reducir \$1.- en el precio de algún producto, produce una utilidad directa de \$1.- Solamente un programa de compras organizado de la mejor manera posible puede ayudar a lograr los mejores resultados económicos posibles.

Veamos entonces como desarrollar este proceso:

Requerimiento de mercaderías.

El pedido de mercaderías le corresponde a jefe de cada sector, según el caso será el jefe de cocina, el jefe de barras, etc. Este pedido debe estar realizado con la mayor responsabilidad posible y por lo mismo es recomendable que se realice en una "Planilla de requerimientos" o similar, con la firma del responsable. Siempre suele suceder que cuando preguntamos quien fue el que pidió tal o cual cosa, o quien se olvidó de algo, nunca aparece el responsable.

El requerimiento de mercaderías debe ser realizado de forma tal de observar algunos recaudos, en base a:

- Stock permanente: recomiendo ampliamente el mantener un inventario permanente, al menos del sector de elaboración. Es decir, un conteo físico diario de las existencias disponibles en el sector. Se que para algunos sonará como demasiado complicado, pero los resultados son excelentes. Si por la índole de la empresa esto fuera muy engorroso, les sugiero usar el método de toma de inventario ABC, donde ordenaremos los productos por su valor unitario. Es decir, dentro de los productos A tendremos 20 o 30 artículos de alto valor individual. En el grupo B, los de valor intermedio y los C los de bajo valor individual. Con lo cual, diariamente podremos controlar los productos A, semanalmente los B y mensualmente los C. Es un método práctico que ayuda a nuestro cometido.
- Menú/Receta Standard: naturalmente para realizar el requerimiento, deberemos tener en cuenta el menú de nuestro establecimiento y las recetas de cada uno de los platos con su correspondiente factor de corrección. Parece ser obvio, pero si hay algo que he aprendido estos años en la actividad es que no hay nada obvio. Los pedidos de mercadería deben tener en cuenta lo programado y no los deseos y hasta caprichos de quien lo solicita.

- Pronóstico de ventas: siempre recomiendo el generar una historia del negocio, es decir, guardar las estadísticas de movimiento, para visualizar, platos más vendidos, salida de productos por temporada, etc. Esto nos permitirá realizar una proyección de nuestras ventas futuras.

Una vez realizado el requerimiento, el mismo será derivado al depósito para que sea enviada la mercadería solicitada. En este punto debe aclararse que en el depósito es recomendable que se maneje un Stock de seguridad o stock mínimo. Lo cual significa el mantener una cantidad mínima de materia prima que permita el normal desarrollo de las actividades. Esto naturalmente dependerá de varios factores, como capacidad de abastecimiento, zona geográfica (En Argentina algunos emprendimientos turísticos en la Patagonia, reciben proveedores solo una vez por mes).

El mantenimiento de un stock de seguridad ayuda a normalizar el proceso de compras ya que solo habrá que mantener estables los niveles establecidos y no habrá sobresaltos salvo para situaciones especiales.

El depósito entregará, entonces, la mercadería solicitada por producción y disparará el pedido a compras cuando sus niveles así lo requieran.

Por su lado, compras deberá cumplir con algunos requisitos importantes a los efectos de seguir con el proceso de control y hacer más eficiente la gestión:

- Ficha estándar de producto: esta ficha debe ser realizada en conjunto con la cocina y establecida de acuerdo a la materia prima que se use en la confección de las recetas. En ella se establecerá el tipo de producto que debemos comprar normalmente codificado a los efectos de asegurarnos la estandarización del plato y los costos determinados. Características tales como clase, calidad, tipo, peso promedio, diámetro, color, presentación, etc. Nos aseguraran que las recetas no tendrán variación. Como ejemplo, simplemente pregúntense que recibirían si solo levantaran el teléfono para hablar con el proveedor y le pidieran un cajón de tomates para mañana. Cuantas variedades existen y son comercializadas habitualmente...
- Estudio de mercado de proveedores: en varios libros que he consultado me encontré con la aseveración de lo necesario que era el tener para la compra seleccionada, más de dos o tres proveedores por producto. De tal manera que todos ellos sepan que están compitiendo para la venta, mejorando entonces:
 - ❖ La calidad.
 - ❖ El precio.
 - ❖ Las condiciones de pago.
 - ❖ Asegurando las oportunidades.
 - ❖ El abastecimiento.
 - ❖ La cantidad.

- Notas de pedido u Orden de compra: documento indispensable para el control, asegura que lo que se solicitó y acordó se cumpla en el momento de la recepción de la mercadería. En este documento emitido por duplicado o triplicado se establecerá el producto, cantidad, precio, la calidad, presentación, condiciones de entrega, embalaje, condiciones de pago, etc. Si entonces, siguiendo los procedimientos administrativos, el que compra no es el mismo que recibe (esto nos ayudará a asegurarnos que el encargado de compras no sea el que tiene el mejor coche). Como decía quien recibe la mercadería con la nota de pedido en la mano corrobora que lo recibido coincida en un todo con lo solicitado.
- Recepción de mercadería: generalmente dependiendo del área de compras, recepción de mercaderías deberá cumplir con ciertos controles para asegurarse de las condiciones pactadas:
- Control fisco del producto, corroborando cantidad, calidad, precio, temperatura, peso, fecha de vencimiento y para los productos elaborados inscripciones en los organismos de control.
- Control administrativo: como lo mencione comparación entre el remito o factura contra la orden de compra y además si el proceso no termina volcando la misma en un sistema de software, control algebraico de la factura revisando todas las cuentas matemáticas de la misma.
- Registración: todo lo recibido debe registrarse en la Planilla de recepción de mercadería.

Una vez cumplido con este proceso se procederá al estibamiento del producto de manera tal de cumplir con el axioma de primero entrado-primero salido, para evitar pérdidas por almacenamiento inadecuado. Además, claro está, el mantener en todo momento la cadena de frío para los alimentos que así lo requieran.

En este sentido debemos pensar en los almacenes como verdaderos bancos y en la mercadería como dinero en efectivo. Entonces, si posee una habitación llena de dinero, ¿cómo hará para cuidarla? La respuesta le indicará como debe controlarse el depósito.

Reglas para la recepción:

- ❖ Prepárese para recibir adecuadamente.
- ❖ Verifique toda la mercadería recibida.
- ❖ Pese los artículos por separado.
- ❖ Chequee el pedido.
- ❖ Compruebe las etiquetas.
- ❖ Verifique la calidad.

Almacene rápidamente.

El proceso de compras es continuo, estratégico y apasionante si se realiza profesionalmente. Se requiere de personas honestas y con normas éticas para evitar situaciones no deseadas. En todo momento deben seguirse los procedimientos y los controles establecidos para evitar incurrir en costos.

Finalmente para reducir los costos del inventario:

Mantenga una cantidad pequeña en el inventario, esto se logra pidiendo más seguido, intente trasladar el costo del mantenimiento del stock a su proveedor. Asegúrese que los niveles de stock mínimo sean los correctos; periódicamente revise estos niveles. Reduzca la variedad del inventario. No acepte ofrecimientos de compras especiales de sus proveedores, sea usted quien maneje su inventario.

7. CONCLUSIONES

Una de las mayores debilidades del Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco, es la manera deficiente con que se llevan los procesos administrativos y financieros. Los procesos de cada área surgen a través de la intuición, se realizan de forma rutinaria y por lo general las metas son fijadas para un corto plazo.

Es importante resaltar que el Hotel siempre ha estado al mando de sus dueños y en el transcurso de los años aun cuando ha sufrido modificaciones en su estructura física, en lo administrativo y financiero ha estado anquilosado.

Los trabajadores coinciden en señalar a los dueños como los principales causantes de la situación de ineffectividad que atraviesa el hotel y su sentido predatorio sobre sus recursos.

Trabajadores y clientes reconocen que el hotel debe mejorar en varios aspectos, resaltando el de servicios complementarios como sí lo poseen otros hoteles en el sector. El 36% de los huéspedes manifiestan su inconformidad con el servicio por estas deficiencias.

La empresa registra todo un desorden administrativo y financiero evidenciado en cada una de sus dependencias. La inexistencia de una contabilidad organizada, de una oficina de talento humano, de mercadeo y muchas otras, se ve reflejado en los preocupantes estados financieros a nivel de balance y de resultados. Todos los indicadores sin excepción, son muestra de esta falta de gestión.

La situación administrativa y financiera del hotel es insostenible en el mediano plazo, donde de no tomarse medidas, el hotel terminará absorbido por la competencia, y la falta de generación de valor terminará por limitar el patrimonio familiar.

8. RECOMENDACIONES

Con lo observado anteriormente, es imperativa la separación de los dueños de la administración del hotel, dejándola en manos profesionales con concurso de méritos.

Se hace indispensable la adopción de la propuesta de diseño organizacional para imprimir mayor eficiencia a las actividades misionales del hotel y lograr el cumplimiento de metas para beneficios de los grupos de interés alrededor de la empresa.

Es muy importante revisar toda la estructura y manejo financiero del hotel, dejarlo en manos profesionales para refinanciación de deudas, búsqueda de alternativas de financiación y diversificación de portafolio de servicios.

Desarrollar toda una estrategia de mercadeo que posicione al hotel en el contexto regional, nacional e internacional, y le permita mejorar su imagen.

El Hotel Barranquilla de Tumaco, debe seguir con la implementación del Sistema Integrado de Calidad, para mejorar su gestión esto ira enfocado con en el respecto por los clientes, los proveedores y los colaboradores de la empresa, trabajando en un ambiente de compromiso por la calidad, el crecimiento y el desarrollo personal y laboral de todos sus funcionarios.

Implementar infraestructura acorde a nuestros tiempos dotando al hotel de servicios complementarios esto con el fin de proyectarnos hacia el futuro como una organización sólida y de respaldo.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAVEL, Harry. Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. 1ra Edición. Santafé de Bogotá: Legis Editores, 1992.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2008 – 2011, Tumaco nuestra pasión social e incluyente.

AMORRAZARAIN, M. La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Corporativa. España, 1999.

CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. “Diagnóstico del sector hotelero del municipio de San Andrés de Tumaco, año 2004”. Tumaco, noviembre 2004.

CATAL. Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”. La Habana: s.n. 1982.

CORDEAGROPAZ, *Notiagropaz*, Boletín Informativo N° 4, Tumaco, 2005.

CUERO, Eugenio, “Cadena productiva del atún en Tumaco”, ponencia en Power Point, Cámara de Comercio de Tumaco, 2006.

DANE, Información de comercio exterior, disponible en Internet; PinchaoPitacuar, Luis, Diagnóstico socioeconómico de productores primarios de frutas tropicales en el municipio de San Andrés de Tumaco, Universidad de Nariño, Sede Tumaco, 2005.

Entrevista con don Ernesto Káiser Mendoza, agente marítimo con sede en Tumaco, 30 de noviembre de 2006.

Entrevista con don Juan Humberto Escrujería Llorente, Presidente de la Cámara de Comercio de Tumaco, Tumaco, 30 de noviembre de 2006.

Entrevista con Rodrigo García, Coordinador Socioempresarial de Cordeagropaz, Tumaco, 30 de noviembre de 2006.

GALLARDO VELÁSQUEZ, Anahí y Otros (1999). “El Diseño Organizacional y la Organización que Aprende”

GALLEGOS, Jesús Felipe. Gestión de Hoteles, una nueva visión. Editorial Mc Graw Hill. España, 2002.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011. “Adelante Nariño”. San Juan de Pasto, junio de 2008.

GROSS OSSES, Manuel. "Las Bases del Diseño de la estructura organizacional". Chile, Septiembre de 2009.

LATIN, Gerald W. Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1. México: Trillas, 2000.

LEAL LEÓN, Claudia, "Un puerto en la selva. Naturaleza y raza en la creación de la ciudad de Tumaco, 1860-1940", *Historia Crítica*, N° 30, Universidad de los Andes, Bogotá.

LUJAN GARCÍA, D.E. Procedimiento general para diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos. 75h.Tesis (en opción al grado científico de Master en Dirección) UCLV. Cuba, Villa Clara, 2007.

MACHADO NOA, N. El Control de Gestión en instituciones bancarias. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas) UH. España, 2003.

MARTÍNEZ, Héctor, et al., "La cadena del atún en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica, 1991-2005", Bogotá: Observatorio Agro cadenas Colombia, *Documento de Trabajo*, N° 96, 2005.

WEST, Robert C. Las Tierras Bajas del Pacífico Colombiano. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Antropología e Historia. 2000.

NETGRAFÍA

GALLARDO VELÁSQUEZ, Anahí y Otros (1999). "El Diseño Organizacional y la Organización que Aprende" Disponible en: www.monografias.com. Acceso San Juan de Pasto, septiembre de 2011.

GROSS OSSES, Manuel. "Las Bases del Diseño de la estructura organizacional". Chile, Septiembre de 2009. Disponible en :www.monografias.com. Acceso, San Juan de Pasto, septiembre de 2011. p. 1

MINISTERIO DE HACIENDA. Disponible en: www.minhacienda.gov.co. Acceso Tumaco, agosto de 2.009

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD COLOMBIA Disponible en: www.c.n.p.org.co

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA A LOS CLIENTES

OBJETIVO: Obtener información directa de los Clientes, para realizar un análisis con base a la situación e identificar los criterios de gestión con el fin de plantear una propuesta de mejoramiento y fortalecimiento de las mismas. Los datos son confidenciales y solo tienen uso académico.

CUESTIONARIO

GENERALIDADES

Sexo: M_____ F_____ Edad_____

Procedencia: a) Departamental b) Nacional c) Extranjera

Calidad del cliente: a) Persona natural b) Empresa o institución

Motivo de la visita a) Negocios b) Placer c) Otra Cual?

DE OPINIÓN

1) ¿Cómo se enteró de los servicios del hotel barranquilla?

- a) Por email
- b) Por personas
- c) Por la empresa
- d) Por página Web
- e) Por Prensa
- f) Por Radio
- g) Por Televisión
- h) Otro (por favor, especifique)

2) ¿Con que frecuencia visita usted a Tumaco?

- a) Rara vez
- b) Pocas veces al año
- c) Frecuentemente

3) ¿cuándo viaja a Tumaco, se hospeda en el Hotel Barranquilla?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Raras veces

- d) Es la primera vez
- e) En que otros hoteles suele hospedarse

4. ¿Cómo le parece el servicio que ofrece el Hotel Barranquilla?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Necesita mejorar

5. ¿De los siguientes aspectos ¿Cuál cree que necesita mejorar el hotel?

- a) Seguridad
- b) Higiene
- c) Infraestructura
- d) Servicio
- e) Imagen

6. ¿Cree usted, que si en este hotel implementan un modelo de diseño organizacional, mejorara la atención al cliente?

- a) SI
- b) NO

7. ¿Cómo percibe la identificación del personal con respecto a la empresa?

- a) Plenamente identificados
- b) Escasa relación de identificación
- c) Regularmente identificados

8. ¿Cree usted que en este hotel hay una buena estructura organizativa?

- a) SI
- b) NO

OBSERVACIONES: _____

CIUDAD Y FECHA

ENTREVISTADOR

ANEXO B. ENTREVISTA A PROPIETARIOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ENCARGADOS DE AREAS DEL HOTEL BARRANQUILLA DE TUMACO.

Objetivo: realizar un análisis con base a la situación del área en particular identificar los criterios de gestión con el fin de plantear una propuesta de mejoramiento y fortalecimiento de las mismas.

AREA DE CONTABILIDAD

1. La empresa lleva contabilidad
2. La empresa tiene buena imagen ante el sector financiero de la región.
3. La empresa cuenta con un plan financiero
4. La empresa ha definido sus costos, gastos, punto de equilibrio, márgenes de utilidad y presupuestos.
5. La empresa cuenta con informes periódicos sobre sus estados financieros
6. La empresa tiene un sistema de control de ingresos y egresos
7. La empresa mejora periódicamente sus márgenes de utilidad y rentabilidad.
8. La empresa cumple o supera sus proyecciones financieras.
9. La empresa tiene establecido un sistema de compras
10. La empresa tiene un buen indicador financiero de liquidez
11. La empresa tiene un buen indicador financiero de endeudamiento
12. ¿Cómo puede mejorarse esta área?

AREA DE TALENTO HUMANO

1. ¿La empresa ha definido los perfiles ocupacionales?
2. ¿La empresa tiene un sistema de convocatoria, selección, contratación, capacitación y entrenamiento de personal?
3. ¿La empresa realiza, periódicamente evaluación de competencias a sus empleados?
4. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?
5. ¿El talento humano del área cuenta con capacitación y entrenamiento?
6. ¿La empresa cumple con los requisitos laborales de ley?
7. ¿La empresa tiene un sistema de monitoreo y control de resultados, desempeño y cumplimiento de metas por áreas?
8. ¿La empresa cuenta con un sistema de información y archivo de documentos?
9. ¿La empresa tiene los registros comerciales y legales exigidos?
10. ¿Cómo puede mejorarse esta área?

AREA DE MERCADEO

1. ¿La empresa desarrolla acciones y estrategias comerciales?
2. ¿La empresa ha definido un presupuesto para mercadeo y promoción?
3. ¿La empresa identifica necesidades y expectativas de su cliente?
4. ¿La empresa mide la satisfacción de sus clientes?
5. ¿La empresa ejecuta acciones correctivas para mejorar la satisfacción del cliente?
6. ¿La empresa tiene identificada su competencia?
7. ¿La empresa conoce sus fortalezas y amenazas con respecto a la competencia?
8. ¿La empresa cuenta con un plan de mercadeo y ventas?
9. ¿La empresa crea o innova constantemente sus productos o servicios?
10. ¿La empresa aumenta periódicamente su nivel de ventas?
11. ¿La empresa participa en ferias y eventos promocionales?
12. ¿La empresa hace parte de gremios o asociaciones?
13. ¿La empresa tiene alianzas estratégicas con otras empresas?
14. ¿La empresa realiza actividades especiales para posicionar su nombre y servicios?
15. ¿Cómo puede mejorarse esta área?

OBSERVACIONES:

Ciudad y Fecha

Entrevistador

ANEXO C. ENCUESTA A TRABAJADORES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DEL HOTEL BARRANQUILLA DE TUMACO

OBJETIVO: Obtener información directa de los trabajadores, para realizar un análisis con base a la situación del área en particular e identificar los criterios de gestión con el fin de plantear una propuesta de mejoramiento y fortalecimiento de las mismas. Los datos son confidenciales y solo tienen uso académico.

CUESTIONARIO

GENERALIDADES

Sexo: M _____ F _____ Edad _____

Cargo que desempeña dentro del hotel: _____

Años de laborar en el hotel: _____

OPINIÓN

1. ¿Considera adecuada la asignación de actividades y tareas a su cargo?

a) SI _____

b) NO _____

2. ¿A su juicio cree que la imagen del hotel es?

A) Muy buena _____

b) Buena _____

c) Regular _____

d) Mala _____

3. ¿Cuál es su percepción respecto al sentir de los clientes por la calidad del servicio que se les da?

a) Los clientes están muy satisfecho _____

b) Padecemos de muchas quejas _____

c) Creo que necesitamos mejorar _____

4. ¿Considera que la infraestructura del hotel es acorde con las exigencias de los turistas?

a) SI _____

b) NO _____

5. ¿Considera usted que el hotel debería ofrecer otros servicios adicionales además de los actuales?

a) SI _____

b) NO _____

¿Cuáles? _____

6. ¿Se capacita constantemente a todo el personal de la empresa en lo relacionado al trabajo que desempeña?

a) SI _____

b) NO _____

7. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Con que frecuencia se capacita la personal?

a) Hay programas de capacitación permanentes _____

b) Se capacita el personal cuando las circunstancias lo demanda _____

c) Periódicamente se da capacitación. _____

d) Nunca se da capacitación. _____

8. a su criterio ¿Qué necesita mejorar el hotel? _____

OBSERVACIONES: _____

CIUDAD Y FECHA

ENCUESTADOR

ANEXO D. Balance General Clasificado Cuadro Comparativo

HOTEL BARRANQUILLA JOSE ORLANDO VARGAS QUIÑONES BALANCE GENERAL CLASIFICADO CUADRO COMPARATIVO

ACTIVOS	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CORRIENTES				
CAJA	28.609.653	2.514.226	3.255.193	2.307.602
BANCOS	25.227.416	4.028	-10.336	-3.454
TOTAL CORRIENTES	53.837.069	2.518.254	3.244.857	2.304.148
CUENTAS POR COBRAR				
EMBAJADA	37.628.000	74.164.400	40.167.000	40.167.000
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	43.948.333	48.626.849	45.785.519	45.404.876
ANTICIPOS A EMPLEADOS	4.341.814	1.680.408	2.096.708	1.801.893
Cuentas por Cobrar a Varios	6.312.400	10.611.100	4.625.240	311.000
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	92.230.547	135.082.757	92.674.467	87.684.769
INVENTARIOS E INSUMOS	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	640.000.000	640.000.000	640.000.000	640.000.000
EQUIPO DE TRANSPORTE	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	57.212.878	57.812.878	57.812.878	57.812.878
MUEBLES Y ENSERES	26.741.074	26.740.074	26.740.074	26.740.074
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUN	28.547.773	28.647.773	28.647.773	28.647.773
EQUIPO DE HOTELERIA Y RESTAURAN	5.903.010	13.339.590	9.646.250	9.646.250
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	783.404.735	791.540.315	787.846.975	787.846.975
TOTAL ACTIVOS	\$ 931.472.351	\$ 931.141.326	\$ 885.766.299	\$ 879.835.892
PASIVOS				
Obligacion financiero Bancolombia a l	155.555.142	145.079.138	145.248.100	139799905
CUENTA POR PAGAR				
Cuentas por Pagar a Proveedores	133.200.469	121.370.715	102.031.660	112.272.918
Prestaciones por pagar a empleados	13.420.584	12.460.764	12.397.203	17.050.734
Cuentas por Pagar a Otros				
Nomina por pagar	13.425.523	13.142.910	21.333.208	25377349
Impuestos por pagar (IVA AÑO 2010)				
Impuestos por pagar (IVA AÑO 2011)	2.295.000	5.551.000	8.651.000	10.851.000
Declaracionde Renta	3.032.000	3.032.000	3.032.000	3.032.000
Otros Pasivos				
TOTAL PASIVOS	320.928.718	300.636.527	292.693.171	308.383.906
PATRIMONIO				
Capital Social	599.081.931	628.079.091	621.165.279	580.106.100
Utilidad del Ejercicio	11.461.702	2.425.708		
Perdida del Ejercicio			-28.092.151	-8.654.114
Total Patrimonio	610.543.633	630.504.799	593.073.128	571.451.986
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	931.472.351	931.141.326	885.766.299	879.835.892

JOSE ORLANDO VARGAS QUIÑONES
C.C. No 12.913.814 de Tumaco (N)
Representante Legal

RAMON ADOLFO REINEL SANCHEZ
CONTADOR
T.P. 52686 - T

ANEXO E. Estado de Resultado Cuadro Comparativo

HOTEL BARRANQUILLA
JOSE ORLANDO VARGAS QUIÑONES
ESTADO DE RESULTADO

PERIODOS: SEPTIEMBRE - OCTUBRE - NOVIEMBRE - DICIEMBRE

INGRESOS	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SERVICIO DE HOSPEDAJE				
HOSPEDAJE PARTICULAR	18.843.000	19.128.500	14.578.498	15.435.000
JUNGLAS	8.784.000	4.392.000	6.912.000	-
SERVICIO DE RESTAURANTE				
RESTAURANTE PARTICULAR	5.610.000	4.934.500	3.656.000	3.336.000
JUNGLAS	8.532.000	4.128.000	5.364.000	-
VENTA DE BEBIDAS	954.800	856.600	824.900	691.500
SEGURO HOTELERO	732.000	1.395.000	576.000	-
OTROS INGRESOS (ALQUILER DE SALON)			273.000	-
OTROS INGRESOS	16.827.000	24.960.000	-	-
TOTAL INGRESOS	60.282.800	59.794.600	32.184.398	19.462.500
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES				
COMPRAS (INSUMOS Y VIVERES)	9.153.037	7.946.045	5.298.828	3.753.010
COMPRA DE BEBIDA	780.300	600.200	584.600	583.700
TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	9.933.337	8.546.245	5.883.428	4.336.710
ADMINISTRATIVOS				
NOMINA TRABAJADORES	13.425.523	13.142.910	9.972.067	9.901.695
BONIFICACION EMPLEADOS				
TURNOS	305.000	654.500	371.800	335.000
COMISION				
PRESTACIONES SOCIAL	794.000	1.889.709	2.593.559	663.000
TOTAL TRABAJADORES	14.524.523	15.687.119	12.937.426	10.899.695
NOMINA SOCIOS	-			
MERCADO LUIS FERNANDO VARGAS				
SEGURIDAD SOCIAL (SOCIOS)		68.877	1.003.790	
TOTAL SOCIOS	-	68.877	1.003.790	-
TOTAL ADMINISTRATIVOS	14.524.523	15.755.996	13.941.216	10.899.695
SERVICIOS PUBLICOS				
GLOBAL T.V.	43.000	200.000	243.000	486.000
ENERGIA		6.212.990	10.003.280	238.420
TELEFONO	581.710	30.000		486.000
INTERNET (CABLE ANTENA)		70.000	140.000	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.162.500	760.000	363.000	292.000
MAQUINARIA Y EQUIPO		600.000		
EQUIPOS DE OFICINA (MUEBLES Y ENSERES)	20.000	74.000		
ADECUACIONES INSTALACIONES (ELECTRICAS Y LC)	496.400	772.600	127.800	1.165.459
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	57.000	100.000		
EQUIPO DE HOTELERIA Y RESTAURANTE		2.490.000		
TOTAL SERVICIOS PUBLICOS	2.360.610	11.309.590	10.877.080	2.667.879
GENERALES				
TRANSPORTE RESTAURANTE	93.000	166.200	107.000	48.000
TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS	189.500	229.100	326.500	284.100
CORREOS FLETES Y TELEGRAMAS	51.800	10.600	26.700	49.000
GASTOS LEGALES: TRAMITES Y LICENCIAS	5.700			
GASTOS DE IMPUESTOS				
SEGURO DEL ESTADO				
SEGURO HOTELERO			2.221.500	
PAPELERIA Y FOTOCOPIA	83.400	179.000	168.500	58.200
ARRIENDO LUIS FELIPE VARGAS	600.000	600.000	600.000	600.000
ARRIENDO ALBERTO VARGAS	300.000	200.000	400.000	
PUBLICIDAD			300.000	-
ELEMENTO DE ASEO Y CAFETERIA	1.236.218	1.806.890	360.128	1.043.350
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	880.500	919.900	660.360	885.600
HONORARIOS	400.000	100.000	400.000	100.000
DONACIONES	179.000	20.000		60.000
DOTACIONES				
CUBRELECHO Y ACCESORIOS / ELETRODOMESTICOS	205.500	186.000	26.500	6.000
ADECUACIONES LOCATIVAS				
GASTO COMIDA RESTAURANTE TRABAJADORES	559.000	473.000	367.000	315.000
GASTOS DIVERSOS	296.300	359.116	953.100	401.000
PRIMERO AUXILIOS		39.000	68.800	14.000
COMISIONES POR PASAJEROS	10.000	10.000	5.000	5.000
OTROS EGRESOS	10.761.500	8.187.500	15.358.000	
TOTAL GASTOS GENERALES	15.851.418	13.486.306	22.349.088	3.869.250
TOTAL EGRESOS	42.669.888	49.098.137	53.050.812	21.773.534
UTILIDAD OPERACIONAL (TOTAL INGRESOS - TOTAL EGRESOS)	17.612.912	10.696.463	-20.866.414	-2.311.034
GASTOS FINANCIEROS				
GRAVAMEN MOVIMIENTO FINANCIERO		649.822	680.824	55.382
PAGO TARJETAS CREDITOS	1.151.210	1.544.913	1.544.913	1.287.698
PARTICIPACION DE SOCIOS	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 11.461.702	\$ 2.425.708	(\$ 28.092.151)	-8.654.114

JOSE ORLANDO VARGAS QUIÑONES
C.C. No 12.913.814 de Tumaco (N)
Representante Legal

RAMON ADOLFO REINEL SANCHEZ
CONTADOR
T.P. 52686 - T