

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA EL HOTEL VENECIA

MÓNICA MARIBEL ESCOBAR PÉREZ
NELLY BETSABÉ TAPIERO RUALES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA EL HOTEL VENECIA

MONICA MARIBEL ESCOBAR PÉREZ
NELLY BETSABÉ TAPIERO RUALES

TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ASESOR
CARLOS ARTURO RAMIREZ
DOCENTE

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Presidente del Proyecto

San Juan de Pasto, Mayo de 2005

DEDICATORIA

A Dios por permitirme salir adelante y brindarme la oportunidad de estudiar, para culminar una etapa más de mi vida, la cual estuvo colmada de grandes esfuerzos al igual que de muchas satisfacciones.

A mi madre Maribel Pérez y a mi familia por el gran apoyo, amor y comprensión incondicional que día a día me brindaron.

A mi hijo Juan Sebastián y a mi esposo Alexander, quienes con su cariño y ternura llenaron los momentos más difíciles de mi carrera.

Al profesor Carlos Arturo Ramirez, quien con paciencia y dedicación me guió durante todo este proceso, que hoy culmina con éxito.

A todas las personas de la empresa Hotel Venecia, que hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad de Nariño que me abrió las puertas del conocimiento para forjar, junto a mi familia un futuro mejor.

MONICA ESCOBAR

DEDICATORIA

Dedico de todo corazón, este logro a Dios, quien me ha llevado de la mano por este camino y a quien siento día a día en mi vida.

A la señora Fanny Rosales y su familia, quienes han sido un apoyo constante, contribuyendo de manera importante en mi desarrollo personal y profesional.

A mi madre y a mi padre quienes con su dedicación y amor, forjaron en mí los principios básicos para ser una persona de bien.

A los profesores Carlos Arturo Ramirez y Luis Alberto Sarasty, quienes fueron un apoyo incondicional para el desarrollo de este trabajo.

NELLY TAPIERO

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	18
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	19
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	21
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
4. JUSTIFICACION	23
5. APECTOS METODOLOGICOS	24
5.1 METODOLOGIA APLICADA	24
5.2 TIPO DE ESTUDIO	26
5.3 METODO DE INVESTIGACION	26

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	27
7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	29
7.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	29
7.1.1 Análisis Resultados de Encuesta	29
7.1.2 Hallazgos de la Investigación	41
➤ Análisis de la demanda	41
➤ Características del Mercado	41
➤ Medio Ambiente General	42
➤ Medio Ambiente Interno	43
7.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I.)	43
7.2.1 Capacidad Directiva	44
7.2.2 Capacidad Tecnológica	46
7.2.3 Capacidad del Talento Humano	47
7.2.4 Capacidad Competitiva	48
7.2.5 Capacidad Financiera	49

7.3 MATRIZ EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)	51
7.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	52
7.4.1 Factores Tecnológicos	53
7.4.2 Factores Económicos	54
7.4.3 Factores Políticos	55
7.4.4 Factores Geográficos	56
7.4.5 Factores Sociales	57
7.4.6 Factores Competitivos	57
❖ Entorno Competitivo	57
❖ Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	58
7.5 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	60
7.6 ANALISIS DE VULNERABILIDAD	62
7.7 ANALISIS (DOFA)	65
8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	66
8.1 HORIZONTE DE TIEMPO	66

8.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	66
8.3 VISION CORPORATIVA	67
8.4 MISION CORPORATIVA	67
8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	67
9. FORMULACION ESTRATEGICA	69
9.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	69
9.1.1 Matrices	69
✓ MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS-EXTERNOS (I-E)	69
✓ MATRIZ DE LA POLITICA DIRECCIONAL (MPD)	70
✓ MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION (PEYEA)	71
✓ MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	73
9.1.2 Decisión Estratégica de Negocios	74
9.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	76
10. INDICADORES DE GESTION	77

11. PLAN DE ACCION	80
12. DIFUSION ESTRATÉGICA	90
13. ACCIONES EJECUTADAS DEL PLAN PROPUESTO	91
13.1 ORGANIGRAMA	91
13.2 MANUAL DE FUNCIONES	92
13.3 RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	114
13.4 ORIENTACION Y UBICACIÓN	116
13.5 CAPACITACION Y DESARROLLO	118
13.6 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	139
13.7 INSTITUCIONALIZACION DE LA ETICA	142
14. CONCLUSIONES	155
15. RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFIA	159
ANEXOS	161

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Perfil de Capacidad Interna	43
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos	51
Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas	52
Tabla 4. Matriz del Perfil Competitivo	58
Tabla 5. Matriz Evaluación de Factores Externos	60
Tabla 6. Análisis de Vulnerabilidad	62
Tabla 7. Matriz DOFA	65
Tabla 8. Matriz de la Política Direccional	70
Tabla 9. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	71
Tabla 10. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica	73
Tabla 11. Items de Control	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Matriz Interna Externa	69
Figura 2. Matriz de la Política Direccional	70
Figura 3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	72
Figura 4. Organigrama Hotel Venecia	91
Figura 5. Flujograma para Reclutamiento de Personal	114
Figura 6. Flujograma para Selección de Personal	115
Figura 7. Departamento de Alojamiento de un Establecimiento Hotelero	138

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Encuesta Clientes	162
Anexo B. Gráficos Encuesta Investigación de Mercados	163
Anexo C. Encuesta Análisis de Puestos y Actitudes Frente a la Empresa	179
Anexo D. Análisis Encuesta Puestos y Actitudes Frente a la Empresa	181
Anexo E. Mensajes Motivacionales Hotel Venecia	192

RESUMEN EJECUTIVO

El diseño del Plan Estratégico Corporativo del Hotel Venecia, implica en primer lugar un diagnóstico estratégico que incluye el análisis de los entornos, tanto internos como externos de la organización. En este proceso es indispensable la Investigación de Mercados, la que permite conocer la calidad del servicio prestado por el hotel y sus principales competidores, así como los gustos y preferencias de los clientes.

Basados en los hallazgos de esta investigación y con la ayuda de los propietarios y del talento humano, se procede a realizar el análisis interno, donde se examinan los diferentes factores, encontrando debilidades y fortalezas.

El análisis externo permite evaluar las condiciones del medio, dando a conocer los principales factores y su nivel de importancia, determinando de esta manera oportunidades y amenazas.

La culminación del diagnóstico estratégico conlleva a la visualización de estrategias preliminares.

En segundo lugar, gracias a la recopilación de la información y a los resultados del diagnóstico, se obtiene una visión clara para concretar el redireccionamiento estratégico, en el que se plantea: el horizonte de tiempo, los objetivos estratégicos, los principios, la visión y la misión corporativos, dando lugar a la formulación estratégica, donde se aplican las diferentes matrices para llegar a un punto importante como lo es la decisión estratégica, la que incluye las estrategias de negocios y de mercadeo que permiten el cumplimiento de los objetivos.

Es indispensable la realización de un plan de acción para cada objetivo, y así mismo diseñar indicadores de gestión, que permitan monitorearlo y controlar su ejecución.

Gracias a la cooperación de todos los integrantes de la empresa, se lleva a cabo parte de las actividades descritas en el plan de acción, que contribuyen en gran medida a los resultados finales de esta investigación.

ABSTRACT

The design of the plan strategic for the Venecia Hotel, implies in first place diagnose strategic that include the analysis of the environments, so much internal as external of the organization.

In this proces it is investigation of markets that allows to know the quality of the service for the hotel and their main competitors, as well as the likes and preferences of the teeth based on the discoveries of this investigation and with the help of the propietors and of the human talent you the internal analysis proceeds to perform, where the different factors are examined finding weakness.

The external analysis allows to evaluate the conditions of the means giving to know the principles factors and their level of importance determining this way opportunities and threats,

In second place and thanks to the corpus of the information an to the results of the diagnose a clear vision it is obtained to sum up the strategic rerouting, in whic the horizon of time, the principles, the vision and the corporate mission, is planted as well as the strategic objetives, giving place to the strategic formulation,where the different wombs are applied to arrive to an important point as it is it, the strategic decision, which includes the estrategies of business and of marketing that you/they allow the execution of the objetive.

It is indispensable the realization of an action plan for each objetive one and like wise to design administration indicadores that allow check and to control their execution.

Thanks to the cooperation of all the members of the company, it is carried out, it leaves of the activities described in the action plan that you/they contribute in great measure to the final results of this investigation.

INTRODUCCION

Las empresas en general, todavía no han tomado conciencia de la importancia del proceso administrativo y menos aun de la planeación estratégica, por lo cual siguen manejando empíricamente sus organizaciones, dando lugar a un crecimiento aceptable, pero que muy pronto se verá reducido, ya que no están debidamente preparados para enfrentarse a un mercado donde la competencia se incrementa día a día, esto agregado a los efectos de la globalización que las obliga a ser más competitivas.

En el caso específico de los hoteles, se hace obligatoria una estandarización de los procesos, ya que se pretende atender a todo tipo de personas, que proceden de diferentes lugares del país y del mundo en general.

La clase de hoteles similares a los del HOTEL VENECIA, se han incrementado significativamente, por la cercanía al Terminal, y esto hace imperiosa la necesidad de plantear estrategias para enfrentar de una manera efectiva a la competencia por medio de la implementación de una adecuada Planeación Estratégica.

Aunque no fue fácil encontrar una información real del sector específico en que se mueve el hotel, en este estudio se logró analizar de forma detallada cada una de las variables que inciden en la situación actual del Hotel Venecia, mediante la desagregación de ellas se encontraron las posibles causas y consecuencias de tales incidencias, y utilizando el pensamiento estratégico se proponen estrategias que ayuden a optimizar el funcionamiento de la empresa para hacerla más competitiva y prepararla estratégicamente para un horizonte de tiempo.

Con este estudio se pretende despertar el interés del sector para la aplicación de la Planeación Estratégica y de esta manera llevar a cabo el plan propuesto en ella.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema escogido para la investigación es Planeación Estratégica.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de los años el Hotel Venecia ha alcanzado un buen posicionamiento mediante un buen servicio, pero en la actualidad se encuentra en un ambiente altamente competitivo que se ha convertido en una amenaza que requiere de acciones inmediatas, se enfrenta además a un incremento en los costos de prestación del servicio, a esta situación se le añade el hecho de que el hotel carece de un proceso administrativo que le permita ser más competitivo, al no tener claramente definidas y desarrolladas sus etapas de planeación, organización, dirección y control. En cuanto a planeación, se ha basado siempre en experiencias pasadas, las actividades se han realizado sin un previo análisis de los factores internos y externos que afectan a la organización y sin una definición clara de los objetivos esperados, en lo referente a organización no existe una estructura bien definida, la dirección se realiza autocráticamente y se realizan controles empíricos.

Esta situación es el resultado de que en el sector en que se encuentra ubicado el hotel existe una gran cantidad de competidores que prestan un servicio similar, los cuales han logrado acaparar muchos de sus clientes y que además se encuentran bajo el Régimen Simplificado y el Hotel está registrado en el Régimen Común lo que le genera una desventaja competitiva al tener mayores costos (impuestos) y por tanto precios superiores, los cuales en muchas ocasiones se deben rebajar para no perder clientes.

Otro factor importante que dio lugar al estado actual es la falta de capacitación de los propietarios-administradores que han realizado una gestión empírica generada a partir de una mentalidad tradicionalista cerrada al cambio, con aversión al riesgo, negando así el ingreso de personal calificado para la administración. Esto puede llevar a la empresa a bajar su capacidad competitiva, ya que se desenvuelve en un entorno cambiante en el que la competencia no se va a quedar estática pues reaccionará agresivamente para continuar con su actividad, a desaprovechar oportunidades que le brinda el medio, para utilizar estrategias apropiadas y a estancarse en el pasado sin la aplicación de modelos administrativos que le permitan sobrevivir en este ambiente hostil y que en un futuro la lleven a desaparecer.

Se pueden tomar ciertas medidas que ayudarán al tratamiento y solución de estas dificultades como por ejemplo capacitar activamente a todos los integrantes de la empresa para que haya un desarrollo organizacional que se vea reflejado en mejor servicio al cliente, mayores utilidades, calidad en el servicio, clima organizacional adecuado; o implementar un Plan Estratégico Corporativo que comprometa a todos los integrantes de la organización para alcanzar los objetivos fijados y así mismo lograr un cambio de mentalidad hacia el futuro.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que elementos debe contener un Plan Estratégico Corporativo para mejorar la competitividad del Hotel Venecia?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico Corporativo que mejore la competitividad del Hotel Venecia.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el Perfil de Capacidad Interna del Hotel Venecia
- Determinar el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio del Hotel Venecia.
- Establecer el Redireccionamiento Estratégico.
- Determinar estrategias funcionales que se adapten al Hotel.
- Determinar los Índices de Gestión que ayuden a la evaluación del desempeño laboral.
- Identificar el horizonte de tiempo y los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- Lograr el interés y compromiso de todos los miembros de la organización para llevar a cabo el plan
- Llevar a cabo el plan según las proyecciones realizadas.

4. JUSTIFICACION

El fin de esta investigación fue diseñar un Plan Estratégico Corporativo para el Hotel Venecia, que llevo a la organización a conocerse y evaluarse a sí misma mejorando sus procedimientos administrativos y conociendo el entorno en el que se desenvuelve, se realizaron encuestas a los clientes y al talento humano, que permitieron obtener información directa y confiable para el diagnóstico.

En el diagnóstico se analizaron una serie de alternativas estratégicas encaminadas a la utilización racional de los recursos y el conocimiento estratégico del medio, gracias a esto se logro desarrollar un correcto redireccionamiento hacia el futuro con una definición clara de la visión, misión, objetivos y estrategias, lo cual genera una mayor competitividad, incremento de utilidades, mejora del clima organizacional, en fin un crecimiento integral.

En este proceso se logró que todos los miembros de la organización se integren y se comprometan en el logro de los objetivos propuestos, basados en valores corporativos y el conocimiento del medio para generar ventajas competitivas.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 METODOLOGIA APLICADA

Para alcanzar los objetivos propuestos se hizo necesaria la utilización de las siguientes fuentes de información.

Secundarias: la información básica que se utilizó en el desarrollo de esta investigación se encuentra en las bibliotecas y esta contenida en libros administrativos relacionados con Planeación Estratégica, periódicos, y otros materiales documentados como trabajos de grado, revistas especializadas, Internet, etc. Los cuales están enfocados al desarrollo de un Plan estratégico y demás temas de interés para esta investigación. Esta clase de información fue de fácil acceso y comprensión.

Primarias: para obtener esta información directamente de las fuentes involucradas en esta investigación, se acudió a la utilización de las siguientes técnicas:

- **La observación simple:** a través de la observación de hechos o situaciones latentes en la empresa y en el entorno durante la investigación, se evidenció en gran parte el problema de investigación.
- **La encuesta:** se diseñaron dos modelos de encuestas que proporcionaron conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los clientes internos y externos. Se encuestó al Talento Humano y a los clientes que utilizan los servicios hoteleros en el sector, obteniendo así una información práctica, alrededor del problema de investigación. (ver anexo D y C).

Teniendo en cuenta que la población flotante es infinita, para calcular el número de encuestas a aplicar se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}(p*q)}{E^2} = \frac{(1.96)^2 * (0.25)}{(0.05)} = 384 \text{ encuestas}$$

Para las principales etapas del proceso de planeación estratégica se manejaron determinados elementos como son:

1. Diagnóstico Estratégico: para el análisis interno y externo se utilizó la información primaria y secundaria; primaria que se obtuvo de la observación simple y de las encuestas a los clientes internos y externos del Hotel y la competencia. En cuanto a los colaboradores, se realizó una encuesta de análisis de puestos y actitudes frente a la empresa que sirvió para estudiar la estructura organizacional, evaluar la motivación y satisfacción de las personas en su puesto de trabajo, el nivel de compromiso con la

empresa y determinar el estado del clima organizacional. La información secundaria se hizo indispensable en todo el proceso de investigación.

Un punto fundamental para el diagnóstico fue la Investigación de Mercados la cual nos permitió identificar y definir oportunidades y problemas de mercado con la ayuda de los clientes externos. Para determinar la calidad del servicio de hospedaje prestado y la confrontación con la competencia en la encuesta se utilizaron preguntas cerradas (dicotómicas, de escala de importancia y de escala de calificación) y también preguntas abiertas, esta encuesta se aplicó los clientes externos, principalmente a los que llegaban en temporada alta (diciembre y enero), a la llegada de los huéspedes se les solicitaba llenar el cuestionario explicándoles el diligenciamiento y la utilidad que tendría para la empresa, en base a la mejora del servicio, en el Hotel Venecia, se dejó el cuestionario en la mesa de noche de cada habitación, así las personas escogieron el momento apropiado para diligenciarlo, sin ningún tipo de presión, lo que permitió obtener una información confiable. Como complemento a esta información se contactaron algunos ex-clientes del Hotel y se dialogó con ellos para determinar las causas de su retiro y el motivo de su satisfacción en otros hoteles.

También fue necesario recurrir a datos secundarios como es la información presentada por el DANE, el Registro Nacional de Turismo, Cámara de Comercio y la teoría administrativa enfocada a la planeación estratégica, sin embargo debido a las falencias de esta información fue indispensable entrevistar a algunos empleados y administradores antiguos de los hoteles de la competencia, para obtener la información que no está contenida en los centros informativos anteriormente citados.

2. Redireccionamiento Estratégico: con base en la información primaria obtenida directamente del diagnóstico estratégico de la empresa se realizó un análisis para reformular la visión, misión, objetivos y principios corporativos; ya que estos se encontraban tácitos dentro de la empresa.

3. Formulación Estratégica: con base en la información secundaria (toda la teoría referente a elección de alternativas estratégicas) obtenida, y con base en información primaria basada en cuestionarios se procedió a elaborar las matrices correspondientes, para determinar las estrategias que se aplicaron.

Técnicas Estadísticas: La información obtenida de las encuestas se analizó, tabuló y ordenó, luego fue sometida a técnicas de análisis matemático de carácter estadístico, empleando parámetros de posición como la media que representa valores medios y parámetros de dispersión como la desviación estándar.

Presentación de la Información: La información fue presentada en primera instancia a los propietarios del hotel, por escrito, con sus respectivos cuadros, tablas y mediante el uso de gráficas (diagramas de Pareto y de pastel), dicha información se encuentra plasmada en la presente investigación.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio utilizado en esta investigación fue de tipo explicativo ya que a través de un previo estudio de la situación actual del Hotel se determinó la necesidad de formular un Plan Estratégico Corporativo, el cual generó un diagnóstico global y real de la empresa y del entorno en el que se desenvuelve, partiendo de esto se realizó un análisis para plantear alternativas de solución a las deficiencias que se detectaron, conociendo así, la verdadera utilidad del plan para la empresa.

5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado en esta investigación fue el inductivo-deductivo, ya que se inició con la observación de comportamientos particulares que enmarcaban el problema de investigación, como son la cultura organizacional, la aplicación del proceso administrativo en el Hotel Venecia, y los factores determinantes del entorno en que se desarrolla. Se utilizó la investigación de mercados para determinar la capacidad competitiva, con base en las opiniones de los clientes acerca del servicio prestado por el hotel, como resultado de este análisis y del estudio previo de Planeación Estratégica se dedujo que era indispensable implementar un Plan Estratégico Corporativo, el cual se aplicó en la solución de problemas particulares de la empresa.

6. PRESENTACION DE LA EMPRESA



HOTEL VENEZIA SU CASA EN PASTO

El Hotel Venecia se encuentra ubicado en la carrera 8 número 18-32 barrio Venecia, cerca al Terminal de Transportes, posee 60 habitaciones con baño privado, televisión, teléfono, música ambiental y cuenta con parqueadero privado.

Actualmente el Hotel, posee un alto posicionamiento en el mercado por su antigüedad, calidad y los servicios que presta, caracterizándose por su seriedad y cumplimiento no solo con sus clientes externos sino también con su talento humano y proveedores.

La empresa Hotel Venecia, surgió en el año 1990, a partir del retiro del propietario de su antiguo empleo, donde trabajó por más de diez años, con su liquidación de prestaciones sociales compró un lote pequeño ubicado en el barrio Venecia, en un principio quiso construir una casa, pero luego se decidió por montar un Hotel.

Al comienzo la infraestructura era pequeña, de solo quince habitaciones, la mayoría de las cuales no contaba ni siquiera con baño privado, el aspecto general del hotel no era muy bueno, a pesar de esto siempre se distinguió por su aseo y la atención del personal. El personal estaba conformado por el propietario, y tres personas más que eran dos camareros y una lavandera. Con el paso del tiempo, los clientes del hotel aumentaron y se vio la necesidad de ampliarse e implementar poco a poco tecnología que le permitiera prestar un mejor servicio, más aún con la construcción del terminal de transportes cercano al hotel, por lo cual optó por solicitar créditos en bancos, los cuales los invirtió en la compra de lotes aledaños y mejoramiento de la infraestructura, fue así como con el primer crédito se amplió a quince habitaciones más, de las cuales solo ocho tenían todos los servicios, también invirtió en un lote para construir allí el parqueadero, que era un servicio que la mayoría de hoteles cercanos no prestaban.

Como la demanda era alta decidió seguir con los créditos, aprovechando el

respaldo financiero que había obtenido, para ampliarse en términos de infraestructura tanto en la construcción como en tecnología para la prestación de un mejor servicio, frente a la gran competencia que se desarrolló por la ubicación, fue así como llegó a duplicar el número de habitaciones que hoy en día suman sesenta, las cuales prestan iguales servicios: baño privado, televisión, teléfono, música ambiental entre otros, y también se hizo imperiosa la construcción del restaurante ya que era necesario como un servicio más del hotel, pero los propietarios no asumieron la administración de este, si no que lo arrendaron a un particular; el número de empleados también se amplió, hoy son 15, distribuidos en cada área de producción del servicio (Recepción, lavandería, etc.), así mismo en la parte administrativa (contable y financiera) y otros empleados que se contratan esporádicamente para mantenimiento de construcción, maquinaria y equipo.

El crecimiento del hotel, trajo consigo el traslado a Régimen Común, implicando el pago del IVA y también incrementando el pago de Declaración de Renta, pero así mismo una mejor organización en cuanto a aspectos legales como por ejemplo la afiliación al Registro Nacional de Turismo y contabilidad sistematizada, entre otros.

Debido a su tamaño y a su administración empírica no cuenta con un organigrama definido, pero a grandes rasgos se puede destacar la presencia de dos administradores (propietarios) y 15 trabajadores que no poseen rango ni nivel jerárquico definido ya que ninguno puede ejercer autoridad sobre otro.

Hoy en día el Hotel Venecia es una empresa legalmente constituida, que continúa en crecimiento y desarrollo para brindar un mejor servicio a sus clientes, frente a un crecimiento acelerado de la competencia, sin embargo carece de un direccionamiento estratégico definido por ejemplo, no posee objetivos, misión, visión, principios corporativos por escrito.

7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

7.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

En esta investigación se aplicó una encuesta, para obtener información sobre los tipos de clientes, sus necesidades, la opinión del servicio prestado por el Hotel Venecia y sus principales competidores. (véase el anexo A)

7.1.1 Análisis Tabulación de Encuesta

HOTEL VENECIA

SEXO

De las 384 personas encuestadas que se hospedaron en el Hotel Venecia, el 69% que equivale a 265 fueron hombres y el 31% que equivale a 119 fueron mujeres. Esto nos significa que los mayores esfuerzos estarán encaminados a satisfacer especialmente este género.

PROCEDENCIA

De las 384 personas encuestadas, el 25% que equivale a 94 personas procedían de municipios de Nariño, el 23% que equivale a 86 procedían del Putumayo, el 16% que equivale a 61 procedían de Cali, el 13% que equivale a 51 procedían de Bogota, el 8% que equivale a 32 procedían de otras ciudades, el 5% que equivale a 21 procedían de Medellín, el 5% que equivale a 18 procedían de Popayán, el 4% que equivale a 17 procedían del Ecuador y el 1% que equivale a 4 procedían de otro país.

Esto demuestra que es necesario enfocar la atención en lugares con menor porcentaje para ampliar el mercado meta.

OCUPACION

De las 384 personas encuestadas, el 46% que equivale a 178 personas eran comerciantes, el 22% que equivale a 83 eran empleados, el 14% que equivale a 55 eran de otra profesión, el 9% que equivale a 33 eran estudiantes, el 8% que equivale a 31 eran amas de casa, el 1% que equivale a 4 eran deportistas.

La mayoría de clientes del hotel son comerciantes, por lo cual se debe determinar sus necesidades para satisfacerlas de la mejor manera.

MOTIVO DE VIAJE

De las 384 personas encuestadas, el 39% que equivale a 152 personas viajan y se hospedan en el hotel por motivo de negocios, el 19% que equivale a 74 viajan por motivos de trabajo, un 13% que equivale a 49 viajan por motivos de salud, otro 13% que son 48 personas viajan por motivo de paseo, el 4% que equivale a 16 viajan por educación, el 12% que equivale a 12 personas viajan por otros motivos diferentes a los anteriores.

FRECUENCIA DE LLEGADA AL HOTEL

De las 384 personas encuestadas, aproximadamente el 50% de ellas que equivale a 190 personas llegan ocasionalmente al hotel, el 26% que equivale a 101 llegan mensualmente al hotel, el 18% que equivale a 70 llegan quincenalmente al hotel, el 6% que equivale a 23 llegan semanalmente al hotel.

El hotel cuenta con clientes fijos y esporádicos, por lo cual debe centrar su atención en prestar servicios estándar que beneficien a todos por igual.

HOTEL VENECIA

HABITACIONES

De las 384 personas encuestadas, el 43% que equivale a 164 personas opinan que las habitaciones de este hotel son excelentes, el 34% que equivale a 129 opinan que son muy buenas, el 21% que equivale a 82 opinan que son buenas, el 2% que equivale a 9 opinan que son regulares.

Los clientes no presentan quejas por la infraestructura de la habitación.

RESTAURANTE

De las 384 personas encuestadas, el 34% que equivale a 129 personas opinan que el restaurante de este hotel es muy bueno, el 26% que equivale a 98 opinan que es excelente, el 25% que equivale a 97 opinan que es bueno, el 9% que equivale a 35 no opinan sobre este ítem, el 5% que equivale a 20 opinan que es regular, el 1% que equivale a 5 opinan que es malo.

El hotel debe centrar sus esfuerzos para que el restaurante obtenga su mismo posicionamiento.

SERVICIO A LA HABITACION

De las 384 personas encuestadas, el 44% que equivale a 169 personas opinan que el servicio a la habitación que presta este hotel es excelente, el 36% que equivale a 140 opinan que es muy bueno, el 10% que equivale a 37 opinan que es bueno, el 9% que equivale a 33 no opinan sobre este ítem, el 1% que equivale a 5 opinan que es regular.

PARQUEADERO

De las 384 personas encuestadas, el 35% que equivale a 135 personas opinan que el parqueadero de este hotel es excelente, el 27% que equivale a 103 opinan que es muy bueno, el 11% que equivale a 43 opinan que es bueno, el 26% que equivale a 99 no opinan sobre este ítem, el 1% que equivale a 4 opinan que es regular.

RECEPCION

De las 384 personas encuestadas, el 52% que equivale a 200 personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es excelente, el 26% que equivale a 98 opinan que es muy bueno, el 11% que equivale a 42 opinan que es bueno, el 11% que equivale a 44 no opinan sobre este ítem,

Esto da a entender que el servicio de recepción podría mejorar

LAVANDERIA

De las 384 personas encuestadas, el 36% que equivale a 136 personas no opinan sobre este servicio que presta el hotel, el 24% que equivale a 94 opinan que es excelente, el 19% que equivale a 72 opinan que es muy bueno, el 18% que equivale a 70 opinan que es bueno, el 3% que equivale a 12 opinan que es regular.

El hotel debería prestar un servicio de lavandería adecuado, con calidad y bajo su responsabilidad, ya que actualmente es manejado por un particular autorizado.

ATENCION DEL PERSONAL

De las 384 personas encuestadas, el 54% que equivale a 209 personas opinan que la atención al cliente en el hotel Venecia es excelente, el 30% que equivale a 114 opinan que es muy buena, el 10% que equivale a 38 opinan que es buena, el 6% que equivale a 23 no opinan sobre este ítem,

La atención prestada debe mejorar al punto de ser cien por ciento excelente.

UBICACIÓN

De las 384 personas encuestadas, el 36% que equivale a 141 personas opinan que la ubicación del hotel Venecia es excelente, el 36% que equivale a 139 opinan que es muy buena, el 11% que equivale a 42 opinan que es buena, el 4% que equivale a 14 opinan que es regular, el 13% que equivale a 48 no opinan sobre este ítem,

El hotel es privilegiado en su ubicación cerca al terminal, sin embargo esta sobre una zona de tolerancia, por lo cual es conveniente preocuparse por brindar seguridad a los clientes.

PRECIOS

De las 384 personas encuestadas, el 38% que equivale a 151 personas opinan que los precios que maneja el hotel Venecia son excelentes, el 32% que equivale a 121 opinan que son muy buenos, el 20% que equivale a 76 opinan que son buenos, el 3% que equivale a 11 opinan que son regulares, el 7% que equivale a 25 no opinan sobre este ítem,

Los precios del hotel son aceptables para los clientes.

CAPITOLIO

De las 384 personas encuestadas, el 91% que equivale a 350 personas no lo conocen, el 9% restante que equivale a 34 si lo conocen.

HABITACIONES

De las 34 personas que conocen este hotel, el 28% que equivale a 10 personas opinan que las habitaciones de este hotel son muy buenas, un 24% que equivale a 8 opinan que son excelentes, otro 24% que equivale a 8 opinan que son buenas, y otro 24% que equivale a 8 opinan que son regulares.

RESTAURANTE

De las 34 personas que conocen este hotel, el 35% que equivale a 12 personas opinan que el restaurante de este hotel es excelente, el 26% que equivale a 9 opinan que es muy bueno, el 15% que equivale a 5 opinan que es malo, el 12% que equivale a 4 opinan que es bueno y el 12% restante que equivale a 4 no opinan sobre este ítem.

SERVICIO A LA HABITACION

De las 34 personas que conocen este hotel, el 33% que equivale a 11 personas opinan que el servicio a la habitación que presta este hotel es bueno, el 26% que equivale a 9 opinan que es excelente, otro 26% que equivale a 9 opinan que es muy bueno, el 15% que equivale a 5 opinan que es regular.

PARQUEADERO

De las 34 personas que conocen este hotel, el 25% que equivale a 9 personas opinan que el parqueadero de este hotel es excelente, el 24% que equivale a 8 opinan que es muy bueno, otro 24% que equivale a 8 opinan que es bueno, el 15% que equivale a 5 opinan que es regular y el 12% que equivale a 4 no opinan sobre este ítem.

RECEPCION

De las 34 personas que conocen este hotel, el 41% que equivale a 14 personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es muy bueno, el 38% que equivale a 13 opinan que es bueno, el 21% que equivale a 7 opinan que es excelente.

LAVANDERIA

De las 34 personas que conocen este hotel, el 35% que equivale a 12 personas opinan que este servicio que presta el hotel es muy bueno, el 26% que equivale a 9 opinan que es bueno, el 15% que equivale a 5 opinan que es regular, el 12% que equivale a 4 opinan que es excelente, el 12% que equivale a 4 no opinan sobre este ítem.

ATENCION DEL PERSONAL

De las 34 personas que conocen este hotel, el 41% que equivale a 14 personas opinan que la atención al cliente en el hotel Capitolio es excelente, el 26% que equivale a 9 opinan que es muy buena, el 21% que equivale a 7 opinan que es buena, el 12% que equivale a 4 no opinan sobre este ítem,

UBICACIÓN

De las 34 personas que conocen este hotel, el 47% que equivale a 16 personas opinan que la ubicación del hotel Capitolio es excelente, el 29% que equivale a 10 opinan que es muy buena y el 24% que equivale a 8 opinan que es buena

PRECIOS

De las 34 personas que conocen este hotel, el 40% que equivale a 14 personas opinan que los precios que maneja el hotel Capitolio son excelentes, el 24% que equivale a 8 opinan que son regulares, el 12% que equivale a 4 opinan que son muy buenos, otro 12% que equivale a 4 opinan que son buenos y el otro 12% que equivale a 4 no opinan sobre este ítem,

El Hotel Capitolio, es poco conocido entre los clientes del Venecia, pero los que lo conocen opinan que los servicios de habitación lavandería, recepción, servicio a la habitación son buenos; y los servicios de parqueadero, restaurante, atención al cliente, ubicación y recepción son excelentes.

MARDOL

De las 384 personas encuestadas, el 84% que equivale a 324 personas no lo conocen y el 16% que equivale a 60 si lo conocen.

HABITACIONES

De las 60 personas que conocen este hotel, el 49% que equivale a 30 personas opinan que las habitaciones de este hotel son excelentes, un 22% que equivale a 13 opinan que son muy buenas, un 15% que equivale a 9 opinan que son buenas, un 7% que equivale a 4 opinan que son malas y el 7% restante que equivale a 4 no opinan sobre este ítem.

RESTAURANTE

De las 60 personas que conocen este hotel, el 43% que equivale a 26 personas opinan que el restaurante de este hotel es bueno, el 37% que equivale a 22 opinan que es excelente, el 7% que equivale a 4 opinan que es muy bueno y el 13% restante que equivale a 8 no opinan sobre este ítem.

SERVICIO A LA HABITACION

De las 60 personas que conocen este hotel, el 57% que equivale a 34 personas opinan que el servicio a la habitación que presta este hotel es muy bueno, el 30% que equivale a 18 opinan que es excelente, otro 13% que equivale a 8 opinan que es bueno.

PARQUEADERO

De las 60 personas que conocen este hotel, el 50% que equivale a 30 personas opinan que el parqueadero de este hotel es muy bueno, el 15% que equivale a 9 opinan que es bueno, otro 15% que equivale a 9 opinan que es regular, el 7% que equivale a 4 opinan que es excelente y el 13% que equivale a 8 no opinan sobre este ítem.

RECEPCION

De las 60 personas que conocen este hotel, el 43% que equivale a 26 personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es excelente, el 37% que equivale a 22 opinan que es muy bueno, el 13% que equivale a 8 opinan que es malo y el 7% que equivale a 4 opinan que es bueno.

LAVANDERIA

De las 60 personas que conocen este hotel, el 44% que equivale a 27 personas opinan que este servicio que presta el hotel es excelente, el 22% que equivale a 13 opinan que es bueno, el 7% que equivale a 4 opinan que es muy bueno, otro 7% que equivale a 4 opinan que es malo y el 20% que equivale a 12 no opinan sobre este ítem.

ATENCION DEL PERSONAL

De las 60 personas que conocen este hotel, el 43% que equivale a 26 personas opinan que la atención al cliente en este hotel es muy buena, el 37% que equivale

a 22 opinan que es excelente, el 13% que equivale a 8 opinan que es regular, el 7% que equivale a 4 opinan que es bueno.

UBICACIÓN

De las 60 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 31 personas opinan que la ubicación de este hotel es excelente, el 15% que equivale a 9 opinan que es muy buena, un 13% que equivale a 8 opinan que es buena, otro 13% que equivale a 8 no opinan sobre este ítem y el 7% que equivale a 4 opinan que es malo.

PRECIOS

De las 60 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 31 personas opinan que los precios que maneja este hotel son excelentes, el 20% que equivale a 12 opinan que son muy buenos, el 15% que equivale a 9 opinan que son buenos y el 13% que equivale a 8 opinan que son regulares.

El Hotel Mardol, es más o menos conocido entre los clientes del Venecia, los que lo conocen opinan que los servicios de parqueadero y atención del personal son muy buenos, habitación, restaurante, lavandería, recepción, ubicación y precios son excelentes.

LAS AVENIDAS

De las 384 personas encuestadas, el 96% que equivale a 367 personas no lo conocen y el 4% que equivale a 17 si lo conocen.

HABITACIONES

De las 17 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 9 personas opinan que las habitaciones de este hotel son excelentes, un 24% que equivale a 4 opinan que son muy buenas y otro 24% que equivale a 4 opinan que son buenas.

RESTAURANTE

De las 17 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 9 personas opinan que el restaurante de este hotel es excelente, un 24% que equivale a 4 opinan que es muy bueno, otro 24% que equivale a 4 opinan que es regular.

SERVICIO A LA HABITACION

De las 17 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 9 personas opinan que el servicio a la habitación que presta este hotel es excelente, un 24% que equivale a 4 opinan que es muy bueno, otro 24% que equivale a 4 opinan que es bueno.

PARQUEADERO

De las 17 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 9 personas opinan que el parqueadero de este hotel es excelente, el 24% que equivale a 4 opinan que es muy bueno y el otro 24% que equivale a 4 no opinan sobre este ítem.

RECEPCION

De las 17 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 9 personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es excelente, el 24% que equivale a 4 opinan que es muy bueno, otro 24% que equivale a 4 opinan que es bueno

LAVANDERIA

De las 17 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 9 personas opinan que este servicio que presta el hotel es muy bueno, el 24% que equivale a 4 opinan que es excelente, el 7% y el 24% restante que equivale a 4 no opinan sobre este ítem.

ATENCION DEL PERSONAL

De las 17 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 9 personas opinan que la atención al cliente en este hotel es excelente, el 24% que equivale a 4 opinan que es muy bueno y el 24% que equivale a 4 opinan que es bueno

UBICACIÓN

De las 17 personas que conocen este hotel, el 52% que equivale a 9 personas opinan que la ubicación de este hotel es excelente, el 24% que equivale a 4 opinan que es muy buena y el otro 24% que equivale a 4 opinan que es buena

PRECIOS

De las 17 personas que conocen este hotel, el 53% que equivale a 9 personas opinan que los precios que maneja este hotel son excelentes y el 47% restante que equivale a 8 opinan que son muy buenos.

El Hotel Las Avenidas, es poco conocido entre los clientes del Venecia, los que lo conocen opinan que los servicios de lavandería son muy buenos, parqueadero, atención del personal habitación, restaurante, recepción, ubicación y precios son excelentes.

LIDO

De las 384 personas encuestadas, el 94% que equivale a 362 personas no lo conocen y el 6% que equivale a 22 si lo conocen.

HABITACIONES

De las 22 personas que conocen este hotel, el 41% que equivale a 9 personas opinan que las habitaciones de este hotel son muy buenas, otro 41% que equivale a 9 opinan que son buenas y un 18% que equivale a 4 opinan que son regulares.

RESTAURANTE

No tiene restaurante.

SERVICIO A LA HABITACION

De las 22 personas que conocen este hotel, el 41% que equivale a 9 personas opinan que el servicio a la habitación que presta este hotel es muy bueno, otro 41% que equivale a 9 opinan que es bueno y un 18% que equivale a 4 opinan que es regular.

PARQUEADERO

No tiene parqueadero

RECEPCION

De las 22 personas que conocen este hotel, el 41% que equivale a 9 personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es muy bueno, otro 41% que equivale a 9 opinan que es bueno y un 18% que equivale a 4 opinan que es regular.

LAVANDERIA

De las 22 personas que conocen este hotel, el 41% que equivale a 9 personas opinan que este servicio que presta el hotel es muy bueno, otro 41% que equivale a 9 opinan que es bueno y el 18% restante que equivale a 4 opinan que es regular.

ATENCION DEL PERSONAL

De las 22 personas que conocen este hotel, el 59% que equivale a 13 personas opinan que la atención al cliente en este hotel es muy buena, el 23% que equivale a 5 opinan que es bueno y el 18% que equivale a 4 personas opinan que es regular.

UBICACIÓN

De las 22 personas que conocen este hotel, el 41% que equivale a 9 personas opinan que la ubicación de este hotel es muy buena, el 36% que equivale a 8 opinan que es regular y el 23% que equivale a 5 opinan que es buena

PRECIOS

De las 22 personas que conocen este hotel, el 41% que equivale a 9 personas opinan que los precios que maneja este hotel son muy buenos, el 23% restante

que equivale a 5 opinan que son buenos, el 18% que equivale a 4 opinan que son regulares, el 18% que equivale a 4 no opinan sobre este ítem.

El Hotel Lido, es muy poco conocido entre los clientes del Venecia, los que lo conocen opinan que los servicios habitación y recepción son buenos, de lavandería, atención del personal, ubicación y precios son muy buenos. No cuentan con restaurante ni parqueadero.

TERESITA

De las 384 personas encuestadas, el 98% que equivale a 375 personas no lo conocen y el 2% que equivale a 9 si lo conocen.

HABITACIONES

De las 9 personas que conocen este hotel, el 56% que equivale a 5 personas opinan que las habitaciones de este hotel son muy buenas, y el 44% que equivale a 4 opinan que son buenas.

RESTAURANTE

De las 9 personas que conocen este hotel, el 56% que equivale a 5 personas opinan que el restaurante de este hotel es muy bueno, y el 44% que equivale a 4 opinan que es bueno.

SERVICIO A LA HABITACION

De las 9 personas que conocen este hotel, todas las personas opinan que el servicio a la habitación que presta este hotel es bueno.

RECEPCION

De las 9 personas que conocen este hotel, todas las personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es bueno.

LAVANDERIA

De las 9 personas que conocen este hotel, todas las personas opinan que este servicio de lavandería que presta el hotel es bueno.

ATENCION DEL PERSONAL

De las 9 personas que conocen este hotel, el 56% que equivale a 5 personas opinan que la atención al cliente en este hotel es muy buena y el 44% que equivale a 4 opinan que es buena

UBICACIÓN

De las 9 personas que conocen este hotel, el 56% que equivale a 5 personas opinan que la ubicación de este hotel es muy buena y el 44% que equivale a 4 opinan que es buena

PRECIOS

De las 9 personas que conocen este hotel, el 56% que equivale a 5 personas opinan que los precios que maneja este hotel son muy buenos y el 44% que equivale a 4 opinan que son buenos

El Hotel Teresita, es muy poco conocido entre los clientes del Venecia, sin embargo los que lo conocen opinan que el servicio a la habitación, recepción y lavandería son buenos, que las habitaciones y el servicio de restaurante, la atención del personal, la ubicación y los precios son muy buenos. No cuentan con parqueadero.

OPINIONES SOBRE EL HOTEL VENECIA

De las 384 personas encuestadas, el 1% que equivale a 5 personas opinan que la gente que trabaja ahí es amable, el 33% que equivale a 160 personas opinan que es bueno, el 1% que equivale a 5 personas opinan que es económico, el 6% que equivale a 31 personas opinan que tiene buena ubicación, el 10% que equivale a 47 personas opinan que es excelente, el 6% que equivale a 29 personas opinan que es acogedor, el 6% que equivale a 27 personas opinan que es cómodo, el 13% que equivale a 61 personas opinan que tiene buena atención, el 1% que equivale a 5 personas opinan que es especial, el 1% que equivale a 3 personas opinan que posee hospitalidad, el 1% que equivale a 4 personas opinan que es tranquilo, el 1% que equivale a 4 personas opinan que tiene privacidad, el 1% que equivale a 4 personas opinan que el hotel se esta superando, el 1% que equivale a 8 personas opinan que es seguro, el 1% que equivale a 4 personas opinan que tiene buena administración, el 1% que equivale a 4 personas opinan que tiene buenos precios, el 1% que equivale a 4 personas opinan que tiene buena adecuación, el 6% que equivale a 22 personas opinan que es limpio, el 1% que equivale a 4 personas opinan que tiene empleados excelentes, el 1% que equivale a 5 personas opinan que es bonito y el 10% que equivale a 48 personas se abstuvieron de opinar.

Una gran parte de los clientes del Hotel Venecia opinan que es bueno, algunos porcentajes representativos opinan que tiene buena atención, que es limpio, que es excelente, acogedor y un porcentaje menor se abstuvo de opinar.

SUGERENCIAS PARA EL HOTEL VENECIA

De las 384 personas encuestadas, el 2% que equivale a 9 personas opinan que hay que agilizar el servicio de restaurante, el 1% que equivale a 5 personas sugieren que hay que revisar las camas, el 1% que equivale a 5 personas sugieren que hay que limpiar paredes, el 2% que equivale a 9 personas sugieren que les falta amabilidad, el 1% que equivale a 5 personas sugieren que deberían abrir créditos, el 2% que equivale a 9 personas sugieren que coloquen calefacción, el 1% que equivale a 5 personas sugieren que deberían colocar bebidas en la habitación, el 7% que equivale a 29 personas sugieren que deberían dejar el control del televisor en la habitación, el 1% que equivale a 4 personas sugieren que deben limpiar el polvo, el 1% que equivale a 4 personas sugieren que deberían mejorar la limpieza, el 1% que equivale a 4 personas sugieren que deberían mejorar la información (ser mas precisa), el 1% que equivale a 4 personas sugieren que deberían colocar una toalla por persona, el 1% que equivale a 4 personas sugieren que deberían mejorar y variar la comida en el restaurante, el 3% que equivale a 12 personas sugieren que deberían alfombrar las habitaciones, el 2% que equivale a 9 personas sugieren que deberían seleccionar el tipo de clientes que llegan al hotel (derechos de admisión), el 2% que equivale a 9 personas sugieren que deberían mejorar el servicio de lavandería, el 1% que equivale a 4 personas sugieren que no cambien tanto de personal, el 1% que equivale a 4 personas sugieren que deberían brindar mas seguridad para llegar al hotel, el 4% que equivale a 16 personas sugieren uniformar a los empleados, el 1% que equivale a 4 personas sugieren que deberían colocar botones, el 2% que equivale a 8 personas sugieren que deberían colocar televisor en la sala de espera, el 1% que equivale a 4 personas sugieren colocar agua caliente en el lavamanos, el 1% que equivale a 5 personas sugieren mejorar las almohadas, el 1% que equivale a 3 personas sugieren arreglar el teléfono publico, el 2% que equivale a 9 personas sugieren colocar camas mas anchas, el 1% que equivale a 5 personas sugieren ampliar las habitaciones, el 1% que equivale a 5 personas sugieren prestar un VH o un DVD para clientes ocasionalmente, el 1% que equivale a 5 personas sugieren mayor variedad en servicios, el 1% que equivale a 3 personas sugieren colocar camas cunas para los bebes y el 47% que equivale a 192 personas no tienen sugerencias

En general las sugerencias más representativas que hay que tener en cuenta para tratar de resolver son dejar el control del televisor en las habitaciones, uniformar a los empleados, alfombrar las habitaciones, colocar camas más anchas y una gran mayoría no tuvo sugerencias, a pesar de que las demás sugerencias representan un porcentaje menor deben tenerse muy en cuenta.

7.1.2 Hallazgos Investigación de Mercados

➤ **Análisis de la Demanda:** Se puede decir que el mercado objetivo del hotel, esta compuesto por los clientes reales y potenciales que llegan al terminal de transportes principalmente de regiones como: Putumayo, Tumaco, Ipiales, Policarpa, Ecuador y en un menor grado del centro y norte del País, según el análisis del consumidor o cliente del Hotel Venecia, tenemos que este principalmente adquiere el servicio de hospedaje, adicionalmente puede adquirir los servicios de teléfono, parqueadero, lavandería, restaurante, entre otros, los que unidos constituyen un servicio integral.

La cercanía del hotel al terminal de transportes de la ciudad facilita la llegada de los clientes al hotel para que ellos puedan acceder de forma más rápida y eficiente al servicio. La estancia de la clientela en el hotel es frecuente pero temporal, tendiendo a un máximo de tres días, puesto que la mayoría de los clientes son comerciantes que se hospedan con el fin de llevar a cabo asuntos netamente de negocios, esta estancia se ve afectada por factores como: paros, violencia, actividades culturales, dificultades físicas en las vías, etc.

En ciertas ocasiones al aumentar el ingreso de los consumidores se observa una mayor demanda del servicio, pues aprovechan la posesión de más cantidad de dinero, por ejemplo, para salir de vacaciones, pasar puentes fuera de casa, ir de paseo, realizar negocios, etc. Y de esta manera utilizar constantemente los servicios de hotel.

➤ **Características del Mercado:** En cuanto al tamaño potencial del mercado tenemos que es extenso, pues incluye todos los clientes foráneos que llegan a la ciudad y necesitan el servicio de hospedaje. El segmento de este mercado potencial que más interesa es el compuesto por todos los comerciantes foráneos, ya que esta clase de clientes son más frecuentes. Con relación al mercado actual del Hotel Venecia, tenemos que tiende a ampliarse, por la situación fronteriza en la que se encuentra, más aún cuando el Ecuador se dolarizó dando origen a más clientes reales y potenciales, lo que facilita la afluencia dinámica de pasajeros.

En los últimos años el sector hotelero de Pasto, en el área de los surorientales, se ha incrementado, fundamentalmente por la creación del terminal de transportes que trajo consigo un incremento de la demanda y por ende un fortalecimiento y aumento de la competencia, siendo los competidores más importantes:

Hotel Mardol: a pesar de que es nuevo en comparación con el Venecia, presta un servicio similar al del Hotel Venecia, su infraestructura es buena, cuenta con la tecnología adecuada y con el personal necesario para solventar las necesidades de los clientes, los precios son similares a los del Venecia.

Hotel Capitolio: cuenta con una ventaja sobre el Hotel Venecia en cuanto a su infraestructura, ya que sus instalaciones son más modernas, sus precios son similares, así como la calidad de sus servicios.

Hotel Las Avenidas: este hotel tiene su clientela definida, es de características similares a las del Hotel Venecia, representa una amenaza leve para el Hotel Venecia, porque sus clientes son diferentes a los del Venecia además que sus precios son superiores.

Hotel Lido: los servicios que presta este Hotel son de calidad muy inferior a los del Hotel Venecia, tanto en su infraestructura como en la calidad de sus servicios, representando una amenaza respecto a los precios que son muy bajos, y en ocasiones la gente los prefiere antes que a la comodidad.

Podemos decir entonces que estos competidores poseen recursos similares a los del Hotel Venecia y por tanto ofrecen servicios equivalentes, por tal razón la competencia se da en igualdad de condiciones; esta competencia al igual que el Venecia no posee programas de mercadeo, solo cuentan con una publicidad radial como herramienta clave de proyección con el cliente.

El comportamiento de los competidores no es agresivo, sin embargo al ofrecer servicios similares, representan una amenaza para el Hotel y en el futuro se espera que esta competencia comience a actuar de forma más fuerte y directa.

Los puntos más fuertes de la competencia son la infraestructura y ubicación. En cuanto a las debilidades de la competencia están: la atención regular, los precios, no cuentan con personal suficiente para cubrir todas las áreas, menor experiencia en el negocio, entre otras.

➤ **Medio Ambiente General:** El Estado ejerce influencia desfavorable con sus regulaciones gubernamentales como el incremento de impuestos.

El sector hotelero sufre las consecuencias de la violencia, que traen consigo serios problemas de inseguridad lo que se ve reflejado en la desconfianza y en ocasiones disminución de la demanda por parte de los clientes del Hotel Venecia, a pesar de los nuevos programas implementados por el Estado para estimular el turismo nacional. Se puede identificar en la región la falta de inversión en cuanto a una innovación tecnológica, lo que implica un atraso y una menor satisfacción para los clientes.

En el país la influencia de la política es bastante alta, por eso en gran medida afecta la demanda, sobre todo cuando se presentan eventos de este carácter.

➤ **Medio Ambiente Interno:** El Hotel no cuenta con un plan de mercadeo para el manejo de su actividad, solo incurre en un gasto de publicidad radial y en pocas ocasiones publicidad televisiva en los canales regionales.

Los recursos que posee el Hotel son buenos, en lo que se refiere al talento humano cuenta con la cantidad necesaria de personal, sin embargo no cuenta con una capacitación adecuada para el desempeño de sus labores, en cuanto a la infraestructura esta es acorde a las necesidades de los clientes; los recursos financieros del Hotel son generados en su mayor parte por los intermediarios financieros, ya que se ha recurrido a ellos para la mayoría de las inversiones.

El Hotel cuenta con recursos tecnológicos básicos, que aunque le permiten un buen desempeño de su actividad, es de anotar que no se cuenta con tecnología más avanzada que podría ayudar a mejorar el servicio.

La empresa a través del tiempo ha crecido en todos sus aspectos como infraestructura, tecnología, personal, etc., gracias a la inversión y gestión que aunque empírica ha logrado prestar el servicio cada vez mejor con miras a obtener mayores y mejores resultados.

7.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Tabla 1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza		Debilidad	
	Alta	Baja	Alta	Baja
1. IMAGEN CORPORATIVA		X		
2. PROCESO ADMINISTRATIVO			X	
3. FORMACION ACADEMICA				X
4. COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES				X
5. ADAPTACION AL MEDIO CAMBIANTE		X		
6. EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO	X			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
1. NIVEL DE TECNOLOGIA UTILIZADA EN EL SERVICIO				X
2. MANEJO DE TECNOLOGIA EN COMPUTADORES			X	
3. INVERSION EN TECNOLOGIA			X	
4. AGILIDAD EN PROCESOS				X

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
1. CAPACITACION			X	
2. MOTIVACION			X	
3. PERTENENCIA				X
4. NIVEL DE REMUNERACION		X		
5. INDICES DE DESEMPEÑO				X
CAPACIDAD COMPETITIVA				
1. LEALTAD DEL CLIENTE	X			
2. PRECIOS	X			
3. CALIDAD Y EXPERIENCIA EN EL SERVICIO	X			
4. POSICIONAMIENTO		X		
CAPACIDAD FINANCIERA				
1. EMPLEO DEL CICLO CONTABLE	X			
2. LIQUIDEZ	X			
3. RESPALDO FINANCIERO	X			
4. RENTABILIDAD	X			
5. MANEJO DE PRESUPUESTOS			X	

Fuente: Esta Investigación

7.2.1 Capacidad Directiva.

a) **Imagen Corporativa:** El Hotel Venecia goza de un buen nombre y reconocimiento, debido a su antigüedad y servicio, sin embargo no ha existido una participación activa en beneficio de la comunidad, el medio donde se ha desarrollado y del cual se ha beneficiado, la responsabilidad social como tal no se ha hecho notable, es necesario tomar en cuenta las repercusiones sociales que enmarcan la actividad hotelera en el sector, por esto es importante aprovechar esta fortaleza menor para transmitir al cliente una nueva y mejor imagen corporativa enfocada a satisfacer en todo sentido las necesidades cambiantes del cliente y a la vez comprometida con la sociedad a la que pertenece.

b) **Proceso Administrativo:** El hotel no cuenta con una estructura organizacional bien definida empezando porque no existe un organigrama, ni un manual de funciones y procesos. Los propietarios tienen experiencia en el negocio, pero no realizan un proceso administrativo acorde a las necesidades cada vez más

exigentes tanto de los clientes internos como externos, por lo que no se ha generado un verdadero desarrollo organizacional. La empresa no maneja una adecuada comunicación lo que genera problemas en los procesos, esto se debe a que la comunicación no puede fluir de unos niveles a otros ya que no se cuenta con un clima organizacional flexible, cada persona debe estar limitada a lo que tiene que hacer. El manejo inadecuado del proceso administrativo se traduce en una debilidad alta que a pesar de no haber tenido tanto impacto en el pasado, en la actualidad es necesario mejorarla. Las decisiones son tomadas por los propietarios, ya que no se realizan reuniones, ni consensos para saber la opinión de los colaboradores, sus sugerencias son escuchadas de vez en cuando, esto representa una debilidad de impacto alto pues hace que la comunicación en el hotel sea aceptable, en el sentido de que la mayoría de la información fluye de arriba hacia abajo y se compone mas que todo de instrucciones a realizar.

c) **Formación Académica:** El nivel académico de la parte directiva como la de todos los colaboradores es baja, ya que todas las actividades son desarrolladas en base a la experiencia, la mayoría de los colaboradores no tienen ni siquiera el título de bachilleres, esto se traduce en una debilidad baja que aunque no ha sido de gran impacto, si es un aspecto que se debe contrarrestar, pues la carencia de conocimientos ha hecho que la prestación del servicio permanezca en un solo estándar de calidad y no ha dado pie para mejorarlo y generar desarrollo organizacional.

d) **Comunicación y Toma de Decisiones:** En el Hotel Venecia no se maneja una comunicación adecuada, pues sus niveles jerárquicos solo permiten una comunicación vertical orientada hacia abajo, pues la parte directiva es la que decide y ordena a los empleados que hacer, en pocas ocasiones de toma en cuenta lo que ellos puedan aportar a la empresa, es evidente que la falta de comunicación se da principalmente por la desconfianza entre directivos y empleados y por la falta de visión orientada hacia el cambio, esto representa una debilidad baja ya que no permite retroalimentación adecuada entre los integrantes de la empresa.

e) **Adaptación al Medio Cambiante:** La parte directiva ha mantenido una orientación al cambio particularmente en tecnología e infraestructura, por ejemplo el conmutador, la compra de maquinaria para el lavado, equipos de radiocomunicación, la remodelación de la mayoría de las habitaciones y hace poco la decoración de los espacios comunes, todo lo anterior impulsados por el incremento y desarrollo de los competidores. Este aspecto representa una fortaleza baja que orientada también al recurso humano podría convertirse en una gran ventaja competitiva.

f) **Experiencia en el Negocio:** A pesar de que los propietarios del hotel no poseen ningún título universitario, han sabido manejar de una forma empírica la organización, la experiencia les ha permitido sobrevivir en el medio en que se desarrollan, por eso no ha decaído ante tantos factores peligrosos que ha enfrentado como el incremento elevado de la competencia, la violencia en zonas viales que afectan la demanda del servicio, la exigencia permanente del cliente, el incremento de inversión en tecnología para ofrecer mayor calidad del servicio, entre otros. Esta fortaleza no se ha adquirido de un momento para otro sino que es el resultado de los años de trabajo y aprendizaje de las circunstancias del medio en que se desenvuelve. A pesar de contar con la experiencia todavía no se maneja un proceso administrativo acorde a las necesidades tanto del cliente interno como externo.

7.2.2 Capacidad Tecnológica.

a) **Nivel de Tecnología Utilizada en la Prestación del Servicio:** El Hotel Venencia cuenta con un nivel de tecnología acorde a las necesidades de sus clientes actuales, sin embargo, si se quiere conquistar nuevos clientes se debe pensar seriamente en ofrecer mejores servicios con una tecnología mas avanzada Este aspecto representa una debilidad baja que podría afectar paulatinamente a la empresa, ya que la competencia puede tomar ventaja de esto y adquirir mejor tecnología prestando así mejores servicios.

b) **Manejo de Tecnología en Computadores:** El ciclo contable se realiza sistematizadamente y esto ha permitido tener la información financiera al día, sin embargo, no se han implementado otros sistemas computarizados como página de Internet para publicidad y reservaciones, registro de pasajeros, lo cual se traduce en una debilidad si tenemos en cuenta que hoy en día todo se maneja sistematizadamente.

c) **Inversión en Tecnología:** En el hotel se ha hecho un gran esfuerzo para adaptarse a los cambios tecnológicos, todo esto enfocado a prestar mejores servicios a los clientes, esta fortaleza le ha permitido desarrollarse en el medio, sin embargo, no se ha brindado una capacitación adecuada a los colaboradores para un buen manejo de los equipos por lo que se podría decir que están siendo subutilizados, dando como resultado una menor productividad esto indica la existencia de una debilidad que podría convertirse en fortaleza si se orienta adecuadamente.

d) **Agilidad en Procesos:** Aunque en el Hotel Venencia se presta un servicio integral, hay que resaltar que todo proceso se puede realizar en un menor tiempo si se contara con el personal y la tecnología adecuada, desafortunadamente en el

hotel se toman estas variable como independientes, y no se les presta la misma atención.

7.2.3 Capacidad del Talento Humano.

a) **Capacitación:** El nivel académico de los colaboradores es relativamente bajo, pues la mayoría de ellos no son bachilleres y siempre han realizado su trabajo basado en la experiencia o en trabajos similares, los propietarios se han preocupado más por el crecimiento en cuanto a estructura y compra de equipos, pero han dejado a un lado la capacitación y el desarrollo personal de sus colaboradores que da como resultado un servicio bueno en la medida de lo posible para ellos, pero que no satisface adecuadamente a los clientes, esta falta de capacitación es una debilidad que afecta la calidad del servicio pues entre mas preparada este una persona para responder a determinada situación, mejor será su desempeño laboral y social.

b) **Motivación:** Los colaboradores asisten cumplidamente a su trabajo, es decir que el nivel de ausentismo es muy bajo casi nulo fundamentalmente porque los empleados quieren conservar su trabajo, sin embargo no poseen sentido de pertenencia pues no están motivados sino mas bien movidos por las necesidades básicas. La desmotivación es una debilidad importante dentro del desempeño cotidiano pues todo lo que se hace es estrictamente lo necesario y no se nota motivación por obtener reconocimiento o algo mas sino que se limitan a las actividades indicadas, que es por lo que se les paga.

c) **Pertenencia:** los empleados del Hotel Venecia no poseen sentido de pertenencia pues sus motivos principales para trabajar son poder satisfacer sus necesidades básicas y no se preocupan por el bienestar general de la empresa que les brinda trabajo, las actividades que realizan las personas son monitoreadas de vez en cuando por los jefes quienes indican lo que hay que hacer a veces sin dar posibilidad a que el empleado opine sobre lo que quisiera hacer para el mejor desarrollo, la falta de confianza patrón – empleado ha hecho que el sentido de pertenencia no se avive, pues no sienten a la empresa como si fuera de ellos, esto representa una debilidad menor que poco a poco se ve reflejada en la prestación del servicio pues se llega hasta un tope máximo que es con lo que se debe cumplir, mas no con lo que se podría llegar a hacer mejor.

d) **Nivel de Remuneración:** La remuneración para los trabajadores del Hotel es justa por eso representa una fortaleza baja, teniendo en cuenta que en otros hoteles similares, no cumplen ni siquiera con los mínimos requisitos de ley, los empleados de esta empresa obtienen un sueldo mínimo, se encuentran afiliados a

salud, pensión, riesgos profesionales y comfamiliar, que son las condiciones básicas para un trabajador.

e) **Indices de Desempeño:** en esta empresa no se habla de aspectos que califiquen el desempeño real de los trabajadores y directivos, no estandarizan los procesos y no aplican acciones para mejorar dicho estándar, por lo que no analizan los procedimientos que requiere un proceso, no evalúan la causa – efecto de un acontecimiento para establecer índices que regulen la prestación del servicio en términos amplios de desempeño, en el Hotel Venecia no se realiza un estudio a fondo del desempeño real de todo el recurso humano, lo que representa una debilidad menor que aunque su carencia no se ha evidenciado con fuerza, si se practicara se podrían lograr mayores beneficios para la organización.

7.2.4 Capacidad Competitiva.

a) **Lealtad del Cliente:** El Hotel Venecia cuenta con clientes fieles que aunque la competencia siga aumentando y brinde nuevos servicios o complementarios, por encima de esto prefieren la hospitalidad del Hotel, ya que se sienten como en casa, este aspecto representa una fortaleza de impacto alto porque ha hecho del Hotel un segundo hogar para muchas personas que sin pensarlo cada vez que llegan a la ciudad buscan el Hotel Venecia para hospedarse, estas personas se han convertido en clientes exclusivos que merecen un trato especial, esto le ha otorgado un porcentaje considerable del mercado a la hora de analizar el mercado

b) **Precios:** a pesar de que el Hotel Venecia cumple con todos los requisitos de ley, ofrece precios cómodos al público, sin embargo, sus utilidades han decrecido pues existe desventaja con respecto a la competencia ya que hay hoteles en el sector que no tienen tanta carga tributaria y que ofrecen un servicio similar al mismo nivel de precios.

c) **Calidad y Experiencia en el Servicio:** EL hotel cuenta con buen posicionamiento dentro de los hoteles del sector, pues se ha distinguido por su calidad, permanencia en el mercado gracias a la experiencia que ha adquirido, exclusividad, buena atención, comodidad para el público en general, esto se traduce en una importante fortaleza que bien se ha aprovechado pues por ella el Hotel posee reconocimiento, preferencia, etc.

d) **Posicionamiento:** este aspecto es una fortaleza ya que algunos de los competidores no son tan buenos como el HV no han logrado ese porcentaje de participación en el mercado que el Hotel tiene, pues sus servicios no son iguales, aunque en el medio se haya generalizado la tendencia a que todos los hoteles del sector presten el mismo servicio no es así pues algunos se encuentra en ventaja

en cuanto a precios, porque no cumplen con todas las cargas tributarias a las cuales debe responder el Hotel.

e) **Innovación del Servicio:** la competencia trata de brindar servicios nuevos que le genera ventajas competitivas, las que se convierten en amenaza si el Hotel no va a la par innovando sus servicios pues actualmente la empresa no brinda ningún valor agregado que mejore el servicio.

7.2.5 Capacidad Financiera

a) **Empleo del Ciclo Contable:** El ciclo contable sistematizado le sirve de herramienta para mantener un orden y ejercer control por eso se traduce en una fortaleza de impacto alto porque facilita y agiliza la visualización de las operaciones monetarias y abarca la totalidad de las transacciones realizadas.

b) **Liquidez (Disponibilidad de Fondos Internos):** el Hotel Venecia posee un nivel de liquidez suficiente en determinado momento pues todo lo que se percibe por ingresos son en efectivo y no se otorgan créditos por lo tanto, no se maneja una cartera que genere pérdidas, ni espera del efectivo, la disponibilidad de este dinero es inmediata acompañada de un nivel de rentabilidad adecuado a pesar del gran número de competidores en donde el Hotel Venecia se ha destacado por su servicio, esto representa una fortaleza alta que es de gran ayuda al momento de cubrir deudas momentáneas y de largo plazo.

c) **Respaldo Financiero:** La edificación del hotel es propia, por lo cual tiene buen respaldo financiero, y alta capacidad de endeudamiento, ya que los créditos bancarios han sido la base para invertir en infraestructura y compra de equipos, el cumplimiento en las obligaciones financieras que ha adquirido el Hotel es la mejor carta de recomendación para obtener un nuevo crédito en cualquier banco. Esta característica representa una fortaleza que se ha ido ganando desde la creación del Hotel.

d) **Rentabilidad:** El hotel maneja un buen porcentaje de rentabilidad, pues la demanda del servicio es permanente aunque tiene épocas de temporada alta que son mejores. Dentro de esta característica cabe resaltar la liquidez que posee la empresa, ya que todos sus ingresos son de contado, por tanto no maneja una cartera, esto representa una fortaleza importante dentro de la capacidad financiera y competitiva pues la gran parte del mercado que tiene conquistado demuestra la ventaja competitiva predominante ante los demás.

e) **Manejo de Presupuestos:** En el Hotel no se realizan presupuestos periódicos, ni un adecuado control de costos, empíricamente existe un control de ingresos y

egresos, pero no se realiza un análisis financiero previo para hacer las proyecciones de movimientos futuros. Lo que implica una debilidad a la hora de tomar decisiones acertadas que aunque el caso no ha ocurrido, puede pasar sino se estudian las posibles consecuencias de determinadas inversiones o acciones futuras.

Después de un análisis de los procesos que se llevan a cabo en el Hotel Venecia pudimos determinar que no existen procesos adecuados en cuanto a planeación, organización, dirección y control para el manejo del Talento Humano, por lo cual no se ha desarrollado una cultura organizacional acorde a la estructura de la empresa, principalmente porque no se cuenta con un área de personal que se encargue de la administración y desarrollo del talento humano.

No existe multiplicidad de roles, las personas deben asumir un papel determinado dentro de la empresa, en pocas ocasiones se hace rotación de cargos. En el Hotel existe un liderazgo autocrático, con una baja tendencia hacia el liderazgo democrático o participativo, ya que se está comenzando a tomar en cuenta a los colaboradores en la toma de algunas decisiones. En el Hotel predomina la comunicación descendente que fluye de las personas en los niveles más altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores, y en baja proporción la comunicación ascendente y la cruzada, lo que hace que no haya una adecuada retroalimentación. y un proceso de desarrollo organizacional. A pesar de que en el Hotel se han hecho intentos de desarrollar nuevas teorías, existen muchos rezagos de la teoría X, esto también debido a la cultura y tradición de la región.

No existen muchos factores que generen motivación, el motivador más importante para los empleados del Hotel es el dinero, con el cual satisfacen sus necesidades básicas, y en poca proporción la participación ya que a las personas les gusta ser consultadas y tenidas en cuenta.

Los colaboradores poseen un bajo nivel académico y en el Hotel no se da capacitación, lo que afecta de manera importante el nivel de desempeño el cual se ve reflejado en el servicio y atención al cliente.

Los valores que sobresalen en el Hotel **son: el respeto, equidad, responsabilidad, puntualidad**, sin embargo, falta más solidaridad, comunicación, trabajo en equipo, confianza, compañerismo y sentido de pertenencia.

No existen organizaciones informales dentro de la empresa como grupos o equipos de trabajo. Las relaciones entre los empleados se limitan en general al trabajo, no se realizan jornadas de integración, las fechas especiales se pasan desapercibidas, por lo tanto, no existe motivación al respecto.

7.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Factores clave de éxito internos	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
1. EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO	0.09	4	0.36
2. LEALTAD DEL CLIENTE	0.08	4	0.32
3. POSICIONAMIENTO	0.06	3	0.18
4. EMPLEO DEL CICLO CONTABLE	0.07	4	0.28
5. RESPALDO FINANCIERO	0.09	4	0.36
6. RENTABILIDAD	0.08	3	0.24
7. NIVEL DE REMUNERACION	0.07	3	0.21
8. LIQUIDEZ	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
1. PROCESO ADMINISTRATIVO	0.09	1	0.09
2. NIVEL Y MANEJO DE LA TECNOLOGIA	0.08	1	0.08
3. CAPACITACION	0.08	1	0.08
4. MOTIVACION DEL TALENTO HUMANO	0.09	1	0.09
5. COMUNICACIÓN	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.65

Fuente: Esta Investigación

Los recursos que posee el Hotel son buenos, en lo que se refiere al talento humano cuenta con la cantidad necesaria de personal, sin embargo, este no tiene la capacitación adecuada para el desempeño de sus labores, en cuanto a la infraestructura es acorde a las necesidades de los clientes; los recursos financieros del Hotel son generados en su mayor parte por los intermediarios financieros, ya que se ha recurrido a ellos para la ampliación de la infraestructura.

El Hotel cuenta con recursos tecnológicos básicos, que le permiten un buen desempeño de su actividad, aunque no posee tecnología más avanzada que mejore el servicio.

La empresa a través del tiempo ha crecido en aspectos tales como: infraestructura, tecnología, número de colaboradores, etc., gracias a la inversión y gestión que se ha hecho, sin embargo no ha presentado un mayor nivel de desarrollo organizacional.

Se determina entonces que las fuerzas más importantes de la empresa son los clientes fieles, la experiencia en el negocio, el respaldo financiero, empleo del ciclo contable y liquidez. Las debilidades mayores son la falta de un modelo administrativo, falta de inversión en tecnología y falta de capacitación y motivación de los trabajadores. El total ponderado de 2.65 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está 0.15 por encima de la media, lo que significa que internamente la empresa se ha mantenido y que maximizando sus fortalezas llegará a tener una administración adecuada que genere mayor crecimiento y desarrollo.

7.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Tabla 3. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	Oportunidades		Amenazas	
	Altas	Bajas	Altas	Bajas
Tecnológicos				
Estandarización de procesos		X		
Acceso a la tecnología		X		
Acceso a la información		X		
Cambios tecnológicos potenciales		X		
Telecomunicaciones e Internet		X		
Sistemas de mercadeo		X		
Económicos				
Reforma tributaria			X	
Dolarización del Ecuador		X		
Tasas de interés				X
Globalización		X		
Políticos				
Relaciones internacionales		X		
Posición del estado frente al turismo		X		
Estabilidad política			X	
Certámenes programados por Alcaldía		X		
Geográficos				
Ubicación (cercanía Terminal-frontera)	X			
Riesgo desastre natural				X
Actividades culturales propias de la región	X			
Ecoturismo		X		
Sociales				
Violencia			X	
Reforma laboral		X		
Valores sociales				X

zonas de tolerancia			X	
Competitivos				
Crecimiento de la Competencia			X	
Innovación de servicios				X
Crecimiento de la demanda	X			
Calidad del Servicio de la Competencia			X	
Precios de la competencia				X
Manejo de costos de la competencia			X	
Valor agregado			X	

Fuente: Esta Investigación

7.4.1 Factores Tecnológicos.

- **Estandarización de los Procesos:** esta variable representa el nivel de calidad deseado para la prestación del servicio, lo que permite la comparación a partir de criterios para su logro y medición, actualmente se observa que en hoteles de la misma categoría, se esta comenzando a tomar en cuenta esta variable y esto se puede catalogar como una oportunidad que el Hotel debe aprovechar al máximo, no solo para sobrevivir sino para desarrollar ventajas competitivas, si se tiene en cuenta que lo que se esta ofreciendo es un servicio y que la satisfacción de los clientes no puede ser medida tan fácilmente, ya que el alojamiento es una experiencia única que no puede repetirse.

- **Acceso a la Tecnología:** existe en el mercado tecnología de punta que permitiría mejorar la productividad del Hotel, esta es una oportunidad que el Hotel puede aprovechar para prestar un mejor servicio, esta tecnología aumenta y mejora a medida que pasa el tiempo lo que hace que los niveles de calidad se optimicen. A pesar de los costos, es una inversión que se hace necesaria para ir a la vanguardia en la prestación del servicio sin embargo, no toda la tecnología que sale al mercado es la más apropiada para el Hotel, por lo cual se debe actuar con mucha las tecnologías de información en la industria del turismo en los últimos años ha tenido cambios significativos que se han dado en la forma en que se ofrecen los servicios y como operan las empresas que conforman esta industria. Se busca conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y optimizar los recursos logrando aumentar la eficiencia. Ejemplo de ellos son los sistemas de reservaciones en línea, ventas de servicios por Internet y los sistemas de minería de datos. Estas tecnologías de información bien aplicadas se traducen en una mejor interacción entre hoteles, restaurantes, agencias de viajes y aerolíneas con sus clientes, logrando así beneficios para todos

- **Acceso a la Información:** por los avances tecnológicos, para el hotel es muy fácil acceder a la información suficiente, por Internet, periódicos revistas, entre otros. El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se ha preocupado por agilizar la información, es así como el Registro Nacional de Turismo se debe realizar por Internet, y se puede acceder a la pagina para obtener información estadística del sector y del movimiento turístico, esto representa una oportunidad para que el Hotel pueda estar actualizado, y pueda prever posibles afluencias de clientes.
- **Cambios Tecnológicos Potenciales:** los cambios tecnológicos en cualquier actividad de negocios son frecuentes teniendo en cuenta la rapidez con que avanza la tecnología, por lo tanto es una oportunidad para que el hotel vaya un paso adelante para prestar servicios de mayor calidad desarrollando así ventajas competitivas.
- **Telecomunicaciones e Internet:** las comunicación hoy en día han tomado gran importancia, el Hotel debe aprovechar la oportunidad que brinda el Internet para publicitar y prestar servicios de reservaciones, así mismo el avance de las telecomunicaciones que le permitirá estar enterado de todo lo que sucede en el medio, de que manera se puede ver afectado y con base en ello tomar decisiones acertadas y así mismo elaborar planes contingenciales, esto que le generaría una gran ventaja competitiva sobre sus competidores más cercanos.
- **Sistemas de Mercadeo:** en el momento hay una gran variedad de instrumentos para promocionar y publicitar los servicios, es una oportunidad para que el hotel vaya más allá de la tradicional publicidad impartida en los medios de comunicación y comience a interactuar más profundamente con sus clientes, ya que el servicio necesita de nuevos mensajes publicitarios, nuevas ideas que convengan más al público, haciendo posible un contacto más directo con el cliente.

7.4.2 Factores Económicos.

- **Reforma Tributaria:** para las empresas es cada día más difícil acarrear con todos los impuestos que impone el gobierno, lo que se ve reflejado en la disminución de utilidades en el normal ejercicio de su actividad. Esto es una gran amenaza para el Hotel, ya que es muy poco lo que se puede hacer para que esta variable no le afecte, un ejemplo visible de ello es el alza del 7% al 10% en el Impuesto sobre las Ventas, aspecto que generará menor rentabilidad y una desventaja competitiva frente a hoteles que no están obligados al pago de IVA.

- **Dolarización del Ecuador:** El sector hotelero de la región se vio beneficiado por la dolarización del Ecuador, puesto que se incrementó la afluencia de clientes de este país, que llegaban frecuentemente a realizar actividades de comercio, sin embargo hoy en día debido a la reevaluación del peso colombiano, disminuyó notablemente el ingreso de pasajeros de este país, por lo cual podemos decir que este factor representa una oportunidad baja teniendo en cuenta las situaciones cambiantes del medio.
- **Tasas de Interés:** Teniendo en cuenta que el Hotel, financia sus inversiones con créditos bancarios, y que actualmente las tasas de interés son impredecibles, representan una amenaza para que el Hotel pueda seguir invirtiendo y ampliando tanto su infraestructura como su tecnología.
- **Globalización:** nuestra región debe someterse a las nuevas condiciones que enmarcan los tratados y convenios como el TLC, esto debe tomarse como una oportunidad pues a través de ellos el sector Hotelero se ve beneficiado por la mayor afluencia de pasajeros que llegan tranquilamente a la ciudad para comercializar sus productos o servicios. El hotel debe estar preparado para afrontar las grandes transformaciones especialmente en lo concerniente a lo económico, tecnológico, social, cultural, no se puede ignorar esta realidad, sobretodo, cuando se nota, se siente como caen rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones al mismo tiempo que se amplía la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden los distintos pueblos.

7.4.3 Factores Políticos.

- **Relaciones Internacionales:** La influencia de la política en el país es bastante alta, ya que en general, de la estabilidad política depende el normal funcionamiento de las empresas, hoy en día el ámbito político de nuestro país se encuentra en una constante turbulencia, por lo que las empresas deben saber sobrellevarlo con el fin de sobrevivir. Una oportunidad latente para el hotel esta en las relaciones internacionales con el Ecuador, ya que en el momento, este país es fuente de un buen porcentaje de ingresos por nuestra situación fronteriza, ya que debe estar preparado para atender la afluencia de pasajeros no solo ecuatorianos, sino extranjeros que llegan a ese país y que luego hacen su arribo a Colombia.
- **Posición del Estado Frente al Turismo:** el Estado ha realizado disposiciones al respecto, es el caso de la obligación de llevar en regla todo el funcionamiento de los hoteles e inscribirse en Registro Nacional de Turismo, lo que le permitirá ser más competitivo y darse a conocer no solo regional, sino nacionalmente. Es importante mencionar también que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo esta apoyando al sector con la creación del Fondo de Promoción Turística

Colombia, lo que ha permitido que la población flotante aumente en gran medida, por la mayor tranquilidad al viajar.

- **Estabilidad Política:** El cambio de gobierno representa una amenaza ya que existe incertidumbre en cuanto a los cambios, reformas y leyes que se vayan a disponer para la actividad hotelera. Y también es impredecible el rumbo que vaya a tomar el país frente a grupos alzados en armas y su impacto social.
- **Certámenes Programados por Alcaldía y Gobernación:** Representan un gran atractivo para visitantes de los municipios cercanos a Pasto y provenientes del Ecuador, un ejemplo claro de ello es “Pasto vive la noche”, fecha en la cual hubo una gran afluencia de pasajeros, que venían de compras, otros certámenes como la Feria Expoandina, etc. Es una gran oportunidad para que el Hotel pueda darse brindar un excelente servicio que le genere más clientes fieles.

7.4.4 Factores Geográficos.

- **Ubicación:** Una oportunidad más próxima es la cercanía al Terminal de Transportes, ya que la demanda del servicio es más alta, es de anotar que por tal motivo, el comercio en este sector se ha reactivado y que las vías de acceso al Hotel son adecuadas, en cuanto a la ubicación geográfica, el hotel cuenta con una excelente posición, gracias a la situación fronteriza que le ha reportado mayor afluencia de clientes extranjeros.
- **Riesgo Desastre Natural:** La posible explosión del Volcán Galeras representa una amenaza, ya que en un momento dado la gente no querrá visitar nuestra ciudad por el temor natural que se genera.
- **Actividades Culturales Propias de la Región:** los Carnavales programados en enero, son de gran atractivo para los turistas, lo que representa una gran oportunidad, ya que en esta temporada se perciben buenos ingresos por los nuevos turistas que llegan a visitar la ciudad y por los turistas que ya la han frecuentado y vuelven para estas fiestas y se hospedan en el Hotel Venecia porque conocen su servicio y les gusta mucho.
- **Ecoturismo:** hoy en día ha tomado gran importancia como parte de la cultura nacional, lo referente al cuidado y amor por la naturaleza, esto ha permitido desarrollar programas que estimulan y animan a las personas a viajar y conocer más de nuestra región.

En Colombia se está incentivando el Turismo Doméstico con las caravanas “Vive Colombia, Viaja por ella” y Rutas Seguras, ya que por cuestiones de orden público

la población ya no podía transitar tranquilamente por el país, es por esto que el gobierno esta trabajando en esto para garantizar la seguridad a todos los turistas, estimulando así la reactivación de la economía de las empresas que se benefician del turismo. En lo que va corrido del año se han programado caravanas que han tenido gran éxito para el departamento y con lo cual se han visto beneficiados todos los sectores económicos de la ciudad, entre estos el sector hotelero por el incremento de la demanda.

7.4.5 Factores Sociales.

- **Violencia:** El sector hotelero sufre las consecuencias de la violencia, que traen consigo serios problemas de inseguridad lo que se ha visto reflejado, en disminución de la demanda por problemas de orden público como paros y huelgas, que se convierten en una amenaza difícil de predecir para el Hotel Venecia.
- **La Reforma Laboral:** La actual Reforma Laboral, representa una oportunidad para el hotel, en cuanto a la flexibilidad en la contratación de personal y de horarios de trabajo, por lo cual se contribuye a la disminución del desempleo, brindando empleo a la gente de la región lo que representa una oportunidad.
- **Valores de la Sociedad:** Los valores sociales, pasan por un momento crítico en nuestra nación, por lo que representa una grave amenaza para el desarrollo de las empresas, que deben aplicar una Responsabilidad Social retribuyendo en parte a la sociedad donde se han desarrollado y que de no hacerlo se puede convertir en una amenaza a largo plazo.
- **Zonas de Tolerancia:** últimamente por los alrededores del hotel, se ha incrementado la prostitución y la delincuencia, esto representa una grave amenaza para el hotel, ya que puede generar una mala imagen entre el público, además de los problemas de inseguridad.

7.4.6 Factores Competitivos.

❖ Entorno Competitivo

- Rivalidad entre los hoteles

La rivalidad, últimamente se esta acentuando, sobre todo por el crecimiento de la competencia que día a día se las ingenia para sacar buen provecho del negocio, creando una competencia desleal, ya que existen hoteles que no cumplen con

todos los requisitos de ley y que por tanto ni siquiera están catalogados como régimen común, por lo que no están obligados a declarar IVA.

- Entrada potencial de competidores nuevos

La entrada continua de competidores se debe a que se siguen construyendo hoteles a los alrededores, porque la actividad hotelera se ha vuelto muy atractiva, por las utilidades que genera, a pesar de que la inversión para la construcción de un hotel sea alta, esto ya no representa una barrera de entrada fuerte, ya que existen personas que cuentan con el dinero y que lo están invirtiendo, con la seguridad de obtener utilidades, estos nuevos competidores cuentan con la tecnología adecuada para prestar un buen servicio, aunque tengan que ganar experiencia representan una amenaza fuerte, ya que en la mentalidad de los clientes esta probar lo nuevo y si les gusta se corre el riesgo de que se queden con ese nuevo servicio.

- Desarrollo potencial de productos sustitutos

En el momento no existen productos sustitutos que puedan satisfacer esta necesidad, por lo que esta es una gran oportunidad de seguir desarrollándose y evolucionando.

- El poder de negociación de los proveedores

El sector hotelero, no se ve afectado por este factor, ya que existe gran cantidad de oferentes que le proporcionan los insumos necesarios para prestar un buen servicio.

- El poder de negociación de los consumidores

Los clientes tienen alto poder de negociación debido a la gran cantidad de hoteles que ofrecen servicios similares, por lo cual los hoteles rivales pueden ofrecer otros servicios adicionales o mejores precios con tal de mantener al cliente.

❖ Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Factores claves de éxito	HOTEL VENECIA		HOTEL MARCDOLL		HOTEL CAPITOLIO		HOTEL LAS AVENIDAS		HOTEL LIDO		HOTEL TERESITA		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Competitividad de precios	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Posición financiera	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	2	0.3	1	0.15	1	0.15
		HOTEL VENECIA		HOTEL		HOTEL		HOTEL LAS AVENIDAS		HOTEL LIDO		HOTEL TERESITA	

Factores claves de éxito	Peso	MARCDOLL				CAPITOLIO							
		Calificaciomm	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad del servicio	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Lealtad del cliente	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36	2	0.36	2	0.36	2	0.36
Publicidad	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Capacidad Innovadora	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Posicionamiento Buen Nombre	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1
Experiencia en el sector	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	2	0.26	2	0.26	1	0.13
Total	1		3.28		3.37		2.02		1.89		1.79		1.54

Fuente: Esta Investigación

La lealtad del cliente y la experiencia en el sector son los factores críticos de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.72 y 0.52 respectivamente, esto debido a la antigüedad del hotel, que le ha permitido no solo adquirir experiencia en el negocio, sino también cultivar a sus clientes, ya que la mayoría de ellos llevan años frecuentado el hotel de forma constante. La “posición financiera” del hotel es alta, como lo destaca la calificación de 4, ya que cuenta con una infraestructura propia que le da respaldo a la hora de contraer obligaciones financieras; la “calidad del servicio” del Hotel Capitolio es mala, como lo señala la calificación de 1, debido en gran medida a la poca experiencia en el sector y la regular atención a sus clientes; el Hotel Mardol es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.37, aunque la diferencia que le lleva al Hotel Venecia es muy pequeña pero en el momento se ha convertido en un gran competidor, ya que se ha preocupado por prestar un mejor servicio, e ir a la vanguardia en innovación, tecnología y atención a sus clientes. Los hoteles Las Avenidas, El Lido, Teresita manejan un total ponderado bajo pues son competidores no muy fuertes del Hotel Venecia pero que prestan un servicio similar lo que representa una amenaza.

Basados en los anteriores análisis se determinó que los factores competitivos más relevantes son:

INCREMENTO DE LA COMPETENCIA: La competencia es una gran amenaza, ya que cada día son mas los competidores que entran en el negocio, es en el sector del terminal donde más se siente este proceso puesto que últimamente algunos inversionistas de la región se están inclinando por la construcción de hoteles que

así no brinden la misma calidad en el servicio gozaran de la posición geográfica que tanto aporta al incremento de la demanda.

CALIDAD DEL SERVICIO DE LA COMPETENCIA: Este factor representa una amenaza para el Hotel, teniendo en cuenta que, los competidores más cercanos no se han quedado atrás y van a la par para ganar nuevos clientes. Aunque la calidad del servicio que manejan los nuevos competidores no sea la mas adecuada, están ganado terreno a la hora de comparar

PRECIOS DE LA COMPETENCIA: Los precios de la competencia son similares a los del Hotel, lo cual representa una amenaza si tenemos en cuenta la calidad del servicio prestada por el Hotel comparada con la de hoteles que cobran la misma tarifa, que en términos generales prestan un servicio de inferior calidad.

MANEJO DE COSTOS DE LA COMPETENCIA: La competencia maneja menores costos que los del hotel, ya que por lo general no cumplen con los pagos y prestaciones de ley, así mismo la planta de personal es mínima. El hotel pertenece al Régimen Común desde el año 2000, lo que le ha generado mayores impuestos y por ende menor rentabilidad que a otros hoteles que hasta hace poco fueron reclasificados en tal régimen. Estos factores representan una grave amenaza para la productividad de la empresa.

La empresa recibe impactos que la obligan a recurrir invariablemente a la reducción de costos, sin embargo una reducción de costos aplicada generalmente sin proyección estratégica, carente de método y sistema, la mayoría de veces no produce los resultados esperados en el corto plazo, y nunca logra objetivos ni en el mediano ni en el largo plazo.

Las estrategias recomendables para competir son: Concentración, Diversificación Concéntrica, Integración vertical

De estas estrategias en el hotel se podría aplicar la Concentración para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia

7.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. ACCESO A LA TECNOLOGIA	0.04	3	0.12
2. UBICACIÓN	0.13	4	0.52
3. REFORMA LABORAL	0.05	4	0.20
4. CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	0.09	4	0.36

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
5. APOYO GUBERNAMENTAL A LA ACTIVIDAD TURISTICA	0.08	3	0.24
6. ECOTURISMO-TURISMO DOMESTICO	0.06	3	0.18
7. TELECOMUNICACIONES E INTERNET	0.04	4	0.16
AMENAZAS			
1. MEDIDAS TRIBUTARIAS	0.10	1	0.10
2. INESTABILIDAD POLITICA	0.03	2	0.06
3. VALORES SOCIALES	0.04	2	0.08
4. INCREMENTO DE LA COMPETENCIA	0.12	1	0.12
5. ZONAS DE TOLERANCIA	0.08	2	0.16
6. RIESGO DESASTRE NATURAL	0.03	2	0.06
7. COSTOS DE LA COMPETENCIA	0.05	1	0.05
8. INNOVACION SERVICIOS COMPETENCIA	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.53

Fuente: Esta Investigación

El factor más importante que afecta a esta industria es el incremento de la competencia, como lo señala el peso de 0.12, sin embargo, el Hotel ha invertido en infraestructura y compra de equipos para mejorar su servicio y mantenerse, aprovechando así la oportunidad que le brinda la cercanía al Terminal, lo que genera mayor demanda y crecimiento del sector comercio.

Las medidas tributarias han influido de manera importante en la rentabilidad del negocio, ya que se incrementan los costos, que deberían generar aumento de precios, pero que no se puede realizar principalmente por que se encuentra en desventaja con hoteles que no cumplen a cabalidad con estas medidas y que por tanto tienen precios más bajos. Influyen también los problemas sociales del país, que interfieren con el libre desplazamiento de pasajeros, y ante lo cual el Hotel no puede hacer nada.

El total ponderado de 2.53 indica que el Hotel está 0.03 puntos por encima de la media, pero que esta en un proceso de desarrollo constante para lograr aprovechar al máximo las oportunidades que le brinda el medio y evitar las amenazas.

7.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 6. Análisis de Vulnerabilidad

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERA-
CALIDAD DEL SERVICIO	DECADENCIA DEL SERVICIO DESCUIDO DEL MANTENIMIENTO Y ASEO DEL HOTEL	PERDIDA DE CLIENTES BAJA EL POSICIONAMIENTO	9	0.1	7	III
EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO	CAMBIO TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS HOTELERAS	INESTABILIDAD ADMINISTRATIVA BAJA RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD	7	0.7	4	IV
LEALTAD DEL CLIENTE	ALEJAMIENTO DE CLIENTES POR MEJOR SERVICIO DE LA COMPETENCIA	REDUCCION DE VENTAS PERDIDA DE MERCADO	8	0.6	8	III
PERSONAL SUFICIENTE PARA CUMPLIR LAS TAREAS	EL PERSONAL NO CUMPLA A CABALIDAD CON LAS TAREAS, QUE EL HOTEL NO PUEDA MANTENER EL PERSONAL	MENOR PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO	6	0.3	6	III
REMUNERACION ADECUADA	QUE EL RECURSO HUMANO NO SE SIENTA BIEN REMUNERADO	DESERCIÓN DEL PERSONAL	4	0.8	3	IV
UBICACIÓN GEOGRAFICA	AUMENTO DE LA COMPETENCIA	DISMINUCION DE LA DEMANDA	7	0.9	6	II
INFRAESTRUCTURA ADECUADA	QUE LA COMPETENCIA TENGA MEJOR PLANTA FISICA	PERDIDA DE CLIENTES CAIDA DE LA IMAGEN CORPORATIVA	8	0.8	7	II
ATENCION AL CLIENTE	FALTA DE COMPROMISO CON EL CLIENTE	BAJA DEMANDA Y MALOS COMENTARIOS DE LOS CLIENTES	5	0.2	4	IV
RENTABILIDAD	AUMENTO DE COSTOS	BAJAN LAS UTILIDADES	6	0.6	4	IV
PRECIOS	BAJA PRECIOS DE LA COMPETENCIA	PRESION DE LOS CLIENTES PARA BAJA DE PRECIOS	4	0.3	3	IV
INVERSION CONSTANTE	BAJO CAPITAL PARA DESTINARLO A LA INVERSION	ESTANCAMIENTO EN EL DESARROLLO	4	0.3	4	IV

Fuente: Esta Investigación

De acuerdo al grado de vulnerabilidad que presenta cada variable se pudo observar que el Hotel Venecia se encuentra en peligro o débil ante un inesperado aumento de la competencia y que esta posea mejor planta física, aunque esto le afecta y le puede generar muchos inconvenientes, el Hotel tiene capacidad de reacción y debe encaminar acciones para fortalecerla como analizar y evaluar

planes de contingencia que se puedan poner en practica en un momento de sorpresa, otra estrategia seria conseguir información de cómo esta el sector tanto económica, física y de posibles proyectos para inversión que puedan tener sus competidores, para esto se pueden programar periódicamente sesiones de encuestas a clientes fijos del Hotel Venecia y a clientes fijos de la competencia para evaluar el desempeño de la empresa en relación a sus competidores y para conseguir información útil que le permita estar atento a cambios inesperados del sector, es importante establecer bien las ventajas competitivas en sus servicios que le permitan no solo mantenerse en el mercado sino el logro de otros nuevos.

El hotel se enfrenta ante un contexto de competitividad muy agresiva, por eso es necesario desarrollar ventajas competitivas que permitan sobrevivir en el medio donde se dan grandes oportunidades pero también hay que enfrentar muchas amenazas

Es necesario que la administración tome en cuenta la importancia del Desarrollo Organizacional, analizando su relevancia, su alcance y repercusión en pro de la calidad y productividad.

Se encuentran otras variables que ubican al Hotel en el III cuadrante donde la empresa se encuentra preparada si la calidad del servicio decae y hay descuido del mantenimiento y aseo del Hotel debido a esto se puede presentar alejamiento de clientes por mejor servicio de la competencia e ineficiencia del personal para cumplir con sus tareas, el cual genera perdidas y no se podrá mantener el mismo numero de personal, para estas posibles amenazas que se le pueden presentar en el normal trayecto de su actividad, el Hotel Venecia se encuentra preparado para reaccionar pues puede tomar medidas como realizar reuniones periódicas para analizar el servicio prestado y concienciar a los empleados que si no realizan bien su trabajo no se podrá prestar un buen servicio y por tanto no se obtendrán utilidades, que puedan mantener el numero de empleados que posee la empresa, que son suficientes para lograr un excelente servicio, por medio de estas reuniones los empleados podrán opinar y hasta ayudar a solucionar los inconvenientes que retrasan la prestación del servicio, y ayudarían a contrarrestar el alejamiento de clientes hacia la competencia y el desprendimiento de personal.

Existen otras variables que ubican a la empresa en el cuarto IV cuadrante, estas se califican como amenazas moderadas frente a las cuales el Hotel puede hacer muy poco, pero debe estar preparado para reaccionar si no se cuenta con el capital necesario para invertir, si los precios de la competencia bajan, si hay incremento de costos y si hay cambio de tendencias hoteleras, ante esto el Hotel puede reaccionar pero no al instante pues para solucionar aquellos inconvenientes y otros similares que puedan venir, se requiere inyectar capital o bajar costos con proveedores de materiales, lo que requiere un poco de tiempo pues aunque el

Hotel Venecia tiene respaldo financiero y se puede recurrir a créditos no quiere decir que estos sean los suficientes para solucionar todo al mismo tiempo, a medida que se solucione la baja de costos mediante acuerdos con proveedores se pueden bajar precios y así competir igualitariamente con la competencia y hasta mejor lo que conllevara a mayores utilidades que se podrán invertir en lo que fortalezca el desarrollo de la empresa, para la cuestión de los empleados en cuanto a la desmotivación que produce falta de atención y compromiso con el cliente, el Hotel Venecia puede invertir un poco mas en atención a sus empleados como prestamos cuando necesiten dinero, medias becas para sus hijos, rifa de remesas cada mes si se puede, con estos estímulos, ellos se sentirán motivados y trabajaran con amor lo que se vera reflejado en la mejor atención de los clientes y en la optimización del servicio.

Es importante que en el hotel se reconozca que cada día es mayor la importancia que poseen los recursos humanos en el proceso de creación de valor, por lo cual se requiere que la administración convierta el capital humano en valor productivo para la empresa y sus clientes, es tratar de mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas, pues lo que se busca es una alineación entre talento humano y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios como factor clave para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

Es necesario tener en cuenta que en la prestación de servicios existe mayor grado de contacto con el cliente, esto implica bien diferentes grados de contacto con el prestatario, todos ellos implican una relación muy directa con él

Después de haber analizado los puntuales de la organización que la han mantenido en el negocio, se puede determinar que en el Hotel se encuentra en diferentes grados de vulnerabilidad según el tipo de amenaza y su capacidad para reaccionar ante esta, por ejemplo el aumento de la competencia esta en el cuadrante II, lo que significa que se encuentra en peligro, la decadencia del servicio en el cuadrante III significa que el Hotel está preparado para reaccionar ante esta amenaza y en el cuadrante IV el aumento de costos, el Hotel se encuentra vulnerable ya que es muy poco lo que puede hacer ante esta variable.

7.7 MATRIZ DOFA

Tabla 7. Matriz DOFA

	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
	<ol style="list-style-type: none"> Experiencia en el negocio Lealtad del cliente Posicionamiento. Empleo del ciclo contable. Respaldo financiero Rentabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> Proceso administrativo. Nivel y manejo de la tecnología Capacitación. Motivación del talento humano
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ol style="list-style-type: none"> Acceso a la tecnología. Ubicación Reforma Laboral. Crecimiento de la demanda. Apoyo del gobierno para el desarrollo de la actividad turística. Cursos y seminarios de Camara de Comercio y Sena 	<p>Adquirir nueva tecnología para estar a la vanguardia (F5,F6,O1)</p> <p>Innovar con servicios adicionales y complementarios (F1,F3,F5,O1,O2,O4)</p> <p>Satisfacer mejor a los clientes fijos (F1,F6,O4,O5)</p> <p>Afiliarse a COTELCO (F2,F3,O4,O5)</p> <p>Mantener precios mejorando el servicio (F3,F5,O1,O4)</p> <p>Desarrollar una campaña publicitaria enfocada a cubrir nuevos clientes. (F3,F5,O4)</p> <p>Implementar procesos de Calidad Total. (F1,F5,O1,O6)</p>	<p>Mejorar la calidad de los trabajadores (D3,D4,O1,O4,O3)</p> <p>Capacitación de los propietarios y del personal (D1,D2,D3,O1,O5)</p> <p>Promover la motivación, el reconocimiento y la comunicación con el personal (D4,O4)</p>
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ol style="list-style-type: none"> Medidas tributarias. Inestabilidad política Decadencia de los Valores Sociales Incremento de la competencia 	<p>Desarrollar programas de responsabilidad social (F3,A3)</p> <p>Incentivar con obsequios y descuentos a los clientes (F2,A4)</p> <p>Sistematizar y actualizar procesos contables y de registro del Hotel (F4,A1,A2)</p>	<p>Disminuir personal u horas laborales (D3,A1,A4)</p> <p>Institucionalización de la ética en el hotel (D4,D1,A3)</p> <p>Implementar políticas de reclutamiento y selección de personal calificado y capacitado (D3,D4, A4)</p> <p>Implementar un proceso administrativo adecuado (O1,O3,A4)</p>

Fuente: Esta Investigación

8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 HORIZONTE DE TIEMPO

El plan esta formulado para 5 años

8.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Compromiso

Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Servicio

Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua duradera.

Calidad

Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Honestidad

En el trato ético y profesional hacia nuestros clientes, colaboradores y comunidad en general, a quienes esta enfocado nuestro servicio.

Desarrollo

Fomentar el interés por la preparación y la autorrealización personal y promover el desarrollo de nuestros colaboradores.

Respeto

Valorar a las personas que colaboran con nosotros en sus capacidades y brindarles un trato justo a todos aquellos con los que tenemos relación.

Fe

La confianza en Dios es el motor que nos impulsa en el desarrollo tanto personal como empresarial.

8.3 VISION CORPORATIVA

Ser de la mano de Dios, en el año 2009, una empresa útil a la comunidad nariñense, con alto grado de desarrollo organizacional, reconocida por su posicionamiento en el sector del Terminal de Transportes, al prestar un excelente servicio excediendo las expectativas y necesidades de los clientes, contando con la colaboración del talento humano y la tecnología adecuada para ello, lo que se verá reflejado en nuestra imagen corporativa y una mayor rentabilidad.

8.4 MISIÓN CORPORATIVA

Somos una empresa prestadora del servicio de hospedaje, que acoge pasajeros de diversos lugares, prestando un servicio de alta calidad, con base en una infraestructura, tecnología y talento humano bien fundamentados, que nos permite desarrollar ventajas competitivas. Nuestros clientes son nuestra razón de ser, por tanto satisfacemos sus necesidades, generando confianza y tranquilidad en su estancia, así mismo nos esforzamos por brindar una mejor calidad de vida a nuestros colaboradores e interactuamos activamente en programas para el beneficio de la comunidad nariñense.

8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Prestar un servicio de mayor calidad y competitividad en el mercado
2. Lograr una excelente imagen corporativa a nivel regional y nacional.
3. Obtener un incremento del 12% en los ingresos
4. Contar con información contable y financiera actualizada, avalada por la DIAN.
5. Mejorar el funcionamiento interno del Hotel
6. Contar con todo el Talento Humano capacitado, para la prestación de un excelente servicio.
7. Incrementar la productividad
8. Alcanzar un alto grado de motivación en el Talento Humano.

9. Lograr el desarrollo de ventajas competitivas
10. Acaparar un 10% más de clientes del mercado potencial

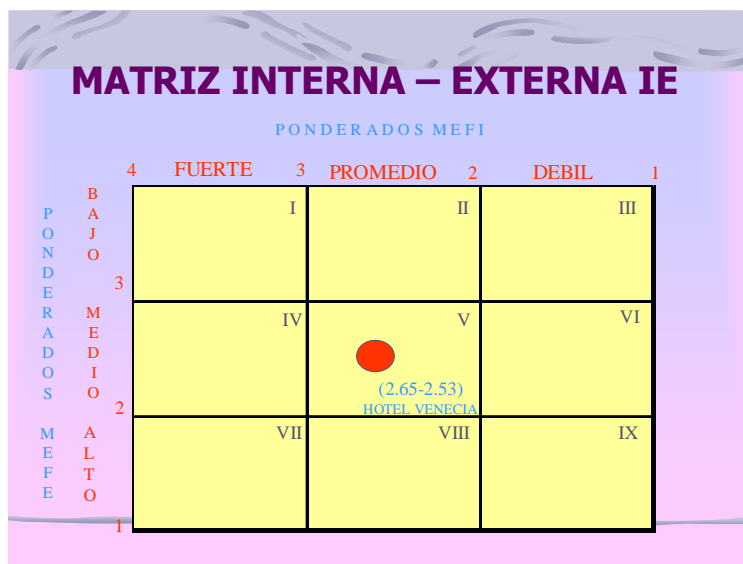
9. FORMULACION ESTRATÉGICA

9.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

9.1.1 Matrices.

- ✓ **Matriz Interna-Externa (I-E).** Con el resultado de las matrices de evaluación de factores internos (2.65) y la de factores externos (2.53) podremos ubicar al Hotel Venecia en la siguiente grafica:

Figura 1. Matriz Interna-Externa



Con la elaboración de esta matriz observamos que el Hotel Venecia se encuentra actualmente en el cuadrante V de la matriz I-E , por lo tanto debe aplicar una serie de estrategias para “ Retener y Mantener ” estrategias que le ayudaran a administrarse mejor, esto demuestra que tiene una posición interna promedio porque la mayoría de los factores internos de la empresa son favorables para la prestación del servicio, aunque la comunicación en el clima organizacional no es tan eficiente. Por otra parte los factores externos que afectan a la organización favorecen en apreciable medida a la situación comercial de la empresa, esto representa una posición externa promedio pues la ubicación geográfica beneficia

la comercialización del servicio aunque por estar en una zona de tolerancia minimiza un poco este aspecto.

Entre las estrategias para “ Retener y Mantener ” que recomienda la teoría están: la penetración en el mercado y el desarrollo del producto, las cuales tienen aplicabilidad en la empresa por sus condiciones financieras y de talento humano.

✓ **Matriz de la Política Direccional (MPD)**

Tabla 8. Matriz de la Política Direccional

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CALIFICACION
NUMERO DE COMPETIDORES	1
POBLACION FLOTANTE	4
SITUACIÓN DE ORDEN PUBLICO	2
IMPUESTOS A LA ACTIVIDAD HOTELERA	2
ZONA GEOGRAFICA	4
MARGEN HISTORICO DE UTILIDADES	3
SUMATORIA	16
PROMEDIO	2.67

Fuente: Esta Investigación

MPC 3,28 = X MPD 2,67 = Y (3,28 - 2,67) CUADRANTE VI

Figura 2. Matriz de la Política Direccional



Para la realización de esta matriz se utilizó el resultado de la matriz del perfil competitivo y se evaluaron unas determinadas variables del mercado asignándoles una calificación de atractividad, lo cual resultó ubicando al Hotel Venecia en el cuadrante VI de esta matriz esto representa capacidad competitiva alta con un puntaje de 3.28 (MPC), esto es ventajoso porque esta preparado para ofrecer servicios iguales o mejores que la competencia, ya que tiene todas las características físicas, de calidad, de personal, y financieras para hacerlo. Además el mercado presenta un grado de atractividad medio ya que existen factores como gran número de competidores, situación de orden público, población flotante, zona geográfica (sector comercial), impuestos a la actividad hotelera, margen histórico de utilidades, que generan expectativas tanto favorables como desfavorables. Es recomendable seguir estrategias de crecimiento intensivo considerando diversas maneras de crecer o buscando un crecimiento integral como son: Concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerados, fusiones, adquisiciones, joint venture, innovación, alianzas estratégicas. De las cuales en el hotel es más factible aplicar la diversificación concéntrica ya que el hotel no tiene las condiciones necesarias para aplicar las otras estrategias o no le son tan favorables.

✓ **Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

Tabla 9. Matriz de la posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Fuerza financiera	CALIFICACIONES
Rentabilidad	4
Buena imagen y cumplimiento para obtener créditos	5
Alto grado de liquidez	5
	14
Fuerza de la industria	
Crecimiento del mercado	5
Avance de la tecnología	5
Aumento de competidores	4
	14
Estabilidad del ambiente	
Aumento de políticas tributarias	-4
Decadencia de valores (Violencia, Inseguridad)	-5
Factores climáticos inestables (Actividad del volcán)	-3
	-12
Ventaja competitiva	
Tradicionalidad, trayectoria, clientes fieles	-1

Ventaja competitiva	
La competencia crece y se moderniza con rapidez	-5
Bajos precios con respecto a la competencia	-5
	-11

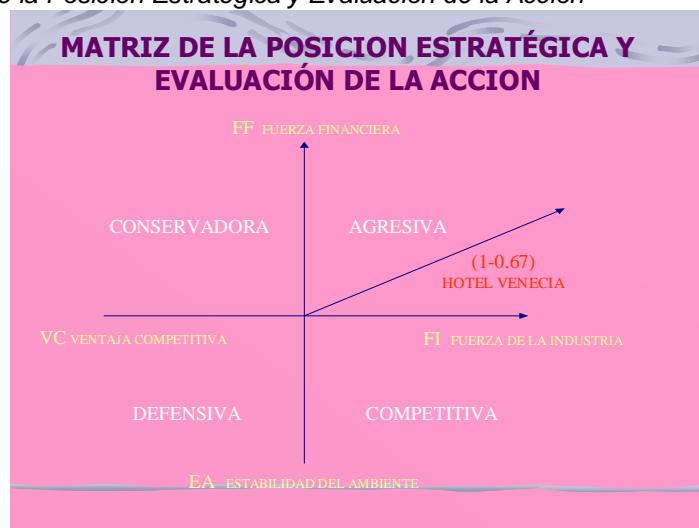
Fuente: Esta Investigación

Conclusión

El promedio para la EA es $-12/3 = -4.0$
 El promedio para la VC es $-11/3 = -3.67$
 El promedio para la FF es $14/3 = 4,67$
 El promedio para la FI es $14/3 = 4,67$
 El vector direccional coordina: eje x: $-3.67 + 4,67 = + 1$
 eje y: $-4,0 + 4,67 = 0,67$

El Hotel Venecia debe seguir estrategias de tipo agresivo

Figura 3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



A través de la realización de esta matriz encontramos que el Hotel Venecia, se sitúa en el cuadrante de perfiles agresivos ya que es una empresa con fuerza financiera fuerte, que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente y que por lo tanto esta en posición de usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, para la ubicación de una empresa en este cuadrante se recomiendan estrategias de: Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo del Servicio, Integración (hacia

delante, hacia atrás y horizontal), Diversificación en conglomerados, Diversificación concéntrica, diversificación horizontal o una estrategia combinada. Pero las estrategias más aplicables en su situación son: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del servicio, diversificación concéntrica.

✓ **Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)**

Tabla 10. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

Factores clave	Peso	Alternativas Estratégicas							
		PENETRACION EN EL MERCADO	TCA	DESARROLLO DEL MERCADO	TCA	DESARROLLO DEL SERVICIO	TCA	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	TCA
Factores externos									
OPORTUNIDADES									
ACCESO A LA TECNOLOGIA	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16	2	0,08
UBICACIÓN	0,13	3	0,39	2	0,26	1	0,13	2	0,26
REFORMA LABORAL	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
APOYO GUBERNAMENTAL A LA ACTIVIDAD TURISTICA	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08
ECOTURISMO- TURISMO DOMESTICO	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
TELECOMUNICACIONES E INTERNET	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12	3	0,12
AMENAZAS									
MEDIDAS TRIBUTARIAS	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10
INESTABILIDAD POLITICA	0,03	1	0,03		0,00		0,00		0,00
VALORES SOCIALES	0,04	2	0,08		0,00	1	0,04	1	0,04
INCREMENTO DE LA COMPETENCIA	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
ZONAS DE TOLERANCIA	0,08	1	0,08		0,00	2	0,16	1	0,08
RIESGO DESASTRE NATURAL	0,03		0,00	1	0,03		0,00		0,00
COSTOS DE LA COMPETENCIA	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10
INNOVACION SERVICIOS	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Factores internos									
FORTALEZAS									
EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
LEALTAD DEL CLIENTE	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32

Factores clave	Peso	Alternativas Estratégicas							
		PENETRACION EN EL MERCADO	TCA	DESARROLLO DEL MERCADO	TCA	DESARROLLO DEL SERVICIO	TCA	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	TCA
POSICIONAMIENTO	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
EMPLEO DEL CICLO CONTABLE	0,07		0,00	1	0,07	1	0,07		0,00
RESPALDO FINANCIERO	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
RENTABILIDAD	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
NIVEL DE REMUNERACION	0,07	1	0,07		0,00	3	0,21	1	0,07
LIQUIDEZ	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12
DEBILIDADES									
PROCESO ADMINISTRATIVO	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27
NIVEL Y MANEJO DE LA TECNOLOGIA	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
CAPACITACION	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16
MOTIVACION DEL TALENTO HUMANO	0,09	2	0,18	1	0,09	4	0,36	2	0,18
COMUNICACION	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
T O T A L E S			5,38		3,97		4,96		4,44

Fuente: Esta Investigación

Después de haber realizado las diferentes matrices y analizado las estrategias más recomendables para el Hotel Venecia en cada una de ellas se evaluaron estas en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica y las más factibles para ejecutar su aplicación son: Penetración en el mercado (5.38), Desarrollo del Servicio (4.96) y Diversificación concéntrica (4.44).

9.1.2 DECISIÓN ESTRATEGICA DE NEGOCIOS. A continuación se exponen las acciones que se realizarán para la aplicación más específica de las estrategias que se recomendaron tanto en la Matriz DOFA, como en las expuestas anteriormente.

PENETRACION EN EL MERCADO:

- Para ampliar la comercialización del servicio se puede abrir un punto de recepción de clientes y maletero en el terminal de transportes que se encargue de registrar al cliente y que lo transporte con su equipaje hasta el hotel para así ganar mayor participación en el mercado.

- Intensificar las actividades publicitarias, es decir invertir mas y que sean más creativas las cuñas de radio especialmente en emisoras regionales de los municipios aledaños para obtener mayor posicionamiento en el mercado.

- Hacer convenios con agencias de viajes, promocionar descuentos en tarifas o en clientes referidos de las agencias, envío de publicidad para el conocimiento del hotel (plegables, tarjetas de presentación, volantes).

- Obsequios para los clientes fijos como accesorios de papelería (lapiceros, agendas, llaveros, etc.) o de uso personal (gorras, toallas, bolsos, camisetas, etc.) para estimular la lealtad del cliente.

- Entregar tarjetas de puntos para clientes para obtener servicios gratuitos

DESARROLLO DEL SERVICIO:

- Esta estrategia implica incremento de ventas, para esto debe mejorar el servicio a través de la satisfacción total de los clientes tratando de solucionar las exigencias de ellos, utilizando el resultado del estudio de mercados (encuestas a clientes del Hotel Venecia) de esta manera se hará del servicio, un servicio de hospedaje más competitivo el cual producirá mayores ventas y mayor productividad, a través de:

- Capacitación y motivación del personal (convivencias, jornadas recreativas, charlas educativas, presentación de videos, cursos en el SENA o Cámara de Comercio, etc.)

DIVERSIFICACION CONCÉNTRICA

- Como por ejemplo implementar servicios complementarios como:
 - Cuidado de niños por horas, mientras sus padres realizan vueltas en el centro, asiste a citas medica, etc.
 - Transporte al centro y puntos estratégicos de la ciudad ofreciendo tarifas reducidas.
 - Prestar servicios de asesoría contactando profesionales en diferentes áreas que requieran los clientes.
 - Prestar servicio de Internet con tarifas reducidas

9.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

El hotel tiene un buen posicionamiento en el mercado gracias a su antigüedad y calidad del servicio, es recomendable utilizar las siguientes estrategias:

- Demanda primaria:
 - Aumentar la disposición de compra
 - Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos existentes.
Esto se puede lograr estimulando el uso de otros servicios que presta el hotel como lavandería o restaurante.
- Demanda selectiva:
 - Estrategias para captar clientes de los competidores
 - Posicionamiento de confrontación directa: *desarrollar una publicidad agresiva que llegue a todos los municipios, con mensajes como: somos los mejores, otros nos imitan,*
 - Estrategias para conservar/expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales
 - Mantener la satisfacción del consumidor: se puede lograr colocando un buzón de sugerencias*

10. INDICADORES DE GESTION

Es recomendable diseñar un sistema de seguimiento y monitoría con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiere, para así adaptarse a los cambios que genera el entorno.

- El nivel de satisfacción del huésped en el Hotel Venecia cada vez que utiliza el servicio, -La calidad del servicio, -Quejas de los huéspedes .

(No. de quejas de insatisfacción por calidad en el servicio / No de quejas recibidas mensualmente)

- La rápida solución de interrogantes de los clientes(solicitudes)

(No. De solicitudes resueltas en menos de ½ hora / No. de solicitudes recibidas al mes)

-La motivación de los empleados en el trabajo

(Técnicas de motivación aplicadas /Técnicas de motivación eficaces para este tipo de empleados)

- El porcentaje de ausentismo en la empresa al mes

(Número de personas que se ausentan en el horario de trabajo/Total de empleados)*

- La atención personalizada

(Número de clientes fieles registrados al mes/Número de clientes registrados al mes)

- El nivel diario de liquidez de la empresa

(Porcentaje de ingresos en efectivo / Total de ingresos diarios)*

- Tiempo para registrar a un huésped cuando ingresa

(No de datos para diligenciar acerca del cliente / tiempo en minutos para registrar al cliente)

-Número de habitaciones utilizadas en un día

(No. de habitaciones utilizadas en un día / total de habitaciones disponibles)

- Manejo de control individual por cada empleado, medir su desempeño

(Total de tareas cumplidas con eficiencia en el día/ Total de tareas asignadas en el día)

- Rotación de cargos

(Total de cargos para rotar /Total de empleados)

Tabla 11. Ítems de Control Sugeridos Para el Hotel Venecia

CARACTERISTICA	ITEM DE CONTROL	FORMULA
Ser escuchado	Sugerencias por cada persona que labora en el Hotel.	$\frac{\# \text{ de sugerencias al mes}}{\# \text{ mensual de personas que laboran en el Hotel}}$
Ser escuchado	Índice de atención a las sugerencias	$\frac{\# \text{ de sugerencias al mes atendidas}}{\# \text{ de personas que laboran en le Hotel}}$
Estar satisfecho con el trabajo	Índice de ausentismo	$\frac{\# \text{ mensual faltas no justificadas}}{\# \text{ mensual de faltas promedio}}$
No sufrir accidentes de trabajo	Índice de visitas al médico	$\frac{\# \text{ mensual de visitas al médico}}{\# \text{ de personas que laboran en el Hotel}}$
No sufrir accidentes en el trabajo	Accidentes por persona que labora en el Hotel.	$\frac{\# \text{ mensual de accidentes}}{\# \text{ de personas que laboran en el Hotel}}$
No tener que hacer reclamos	Reclamos por persona que labora en el Hotel.	$\frac{\# \text{ mensual de reclamos del equipo}}{\# \text{ de personas que laboran en el Hotel.}}$
No tener que recibir quejas de los clientes	Quejas por cliente	$\frac{\# \text{ mensual de quejas por cliente}}{\# \text{ mensual de clientes}}$

Buenas relaciones interpersonales	Disminución de problemas interpersonales	# de problemas mensuales atendidos del personal # de problemas mensuales presentados entre el personal
--------------------------------------	--	--

Fuente: Esta Investigación

11. PLAN DE ACCION

OBJETIVO 1. Prestar un servicio de mayor calidad para ser mas competitivos en el mercado.					
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPON
_Adquirir nueva tecnología _Innovar con servicios adicionales y complementarios _Afilarse a COTELCO.	_Desarrollo del servicio. _Incrementar la calidad del servicio con nuevas politicas, tendencias, protocolos en la atención del cliente fijo y potencial, con inversion para mejorar el confort del huésped (adecuacion fisica). _Abrir un stan de información en el Terminal	_Desarrollar mayores ventajas competitivas basado en las necesidades del mercado. _Enfocar la atención al huésped en cortesía, servicio, pulcritud, eficiencia, etc. _Incrementar la afluencia de clientes en un 15%. _Mayor posicionamiento en el sector por la calidad del servicio	_Gestionar la apertura del stan de información en el terminal, repartir volantes y bonos de descuento _Adecuar el vehículo del Hotel para prestar servicio de transporte a los clientes, con tarifas económicas, para trasladarse a lugares más frecuentes. _Solicitar créditos bancarios para remodelaciones y mejoras locativas.	Octubre de 2004 a Diciembre de 2005	Propietar Hot

OBJETIVO 2. Lograr una excelente imagen corporativa a nivel regional y nacional					
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPON
<p>_Desarrollar programas de responsabilidad social.</p> <p>_Implementar publicidad creativa y agresiva enfocada a la cubrir nuevos clientes.</p>	<p>_Penetracion en el mercado</p> <p>_Desarrollo del mercado</p>	<p>o Alcanzar un mayor grado de conocimiento y reconocimiento comenzando por la region.</p> <p>o Suplir las solicitudes y sugerencias de los clientes que visiten la pagina de Internet, en el menor tiempo posible.</p> <p>o Contribuir socialmente con la comunidad para lograr mayor aceptación y reconocimiento.</p> <p>o Estar en todos los medios publicitarios con mensajes creativos y educativos.</p>	<p>_Crear una pagina web que contenga toda la información sobre el hotel (Reseña historica, mision, vision, objetivos, expectativas, buzón de sugerencias, espacios para compartir con clientes, artículos de interes para el sector hotelero y publico en general) para estar a la vanguardia.</p> <p>_Inverir mas en publicidad radial y televisiva regional,elaborar plegables, tarjetas de puntos para clientes, vallas publicitarias en las salidas de la ciudad.</p> <p>_Patrocinar eventos deportivos, actividades juveniles (musica, teatro, festivales), contribuir al menos una vez cada tres meses con un refrigerio para una escuelita de bajos recursos.</p> <p>_Fortalecer la buena publicidad de los clientes actuales a traves de incentivos (lapiceros, agendas, gorras, etc)</p>	<p>Mayo de 2005 a Mayo de 2006</p>	<p>Propietar</p> <p>-hot</p>

OBJETIVO 3. Obtener un incremento del 12% en los ingresos					
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RES
_Innovar con servicios complementarios y adicionales	_Diversificación Concéntrica _Desarrollo del Servicio	o Incrementar ventas en servicios complementarios en un 30%. o Mejorar la calidad de los servicios complementarios o Alcanzar mayor rentabilidad o Crear servicios adicionales	_Abrir un punto de recepcion en el terminal de transportes que preste el servicio de transporte de huéspedes y su equipaje hasta el hotel (red para agilizar la información) _Realizar promociones en días menos frecuentados (dto -5% en la tarifa) _Promocionar paquetes de servicios en los que se incluya por ejemplo desayuno, lavado de ropa y transporte	Junio de 2005 a Diciembre de 2005	Prop

OBJETIVO 4, Contar con información contable y financiera actualizada, avalada por la DIAN					
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RES
_Sistematizar y actualizar procesos contables y de registro del hotel.	_Desarrollo del Servicio	o Sistematizar todos los procesos del hotel o Estar al día en la presentación de los informes de ley	_Contratar un ingeniero de sistemas que se encargue de crear un software para registro y control de pasajeros. _Capacitar a la persona encargada de la contabilidad con conferencias, seminarios de actualización tributaria y hotelera	de Mayo 2005 a Diciembre de 2005	Proy

OBJETIVO 5, Mejorar el funcionamiento interno del Hotel					
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESP
_implementación de un adecuado proceso administrativo enfocado a la actividad turística. _Implementar procesos de calidad total.	_Desarrollo del Servicio	o Mejorar la productividad en un 30% o Disminuir costos en un 25% o Todos los procesos del hotel acordes a la actividad turística.	Implementar programas de uso racional de los recursos. Crear un centro de suministros Organizar el personal y los recursos de acuerdo a las normas hoteleras Formular políticas exclusivas para el hotel en cuanto a personal, reservaciones, clientes, horarios, etc.	Abril de 2005 a Abril de 2006	?ropie

OBJETIVO 6, Contar con todo el talento humano capacitado, para la prestación de un excelente serv					
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RES
<p>_Capacitación de los propietarios y del personal.</p> <p>_Mejorar la calidad de los trabajadores.</p> <p>_Contratar personal calificado y capacitado.</p> <p>_Institucionalización de la Etica en el Hotel.</p>	Desarrollo del Producto	<p>o Mejorar notablemente la calidad de atención y satisfacción al huésped.</p> <p>o Inculcar confianza en sí mismos a través del mejoramiento de su nivel educativo.</p> <p>o Contar con personas idoneas para el cumplimiento de las tareas y para el desarrollo integral de la organización.</p> <p>o Capacitar a todo el personal</p>	<p>Elaboración detallada del manual de funciones para todos y cada uno de los cargos requeridos en el organigrama del Hotel Venecia</p> <p>*Ofrecer cursos de capacitación para todos los niveles de la organización como: conferencias de servicio al cliente, tecnicas de recepcion y hospedaje, cambio organizacional, y areas de motivación y superacion personal para desarrollar un clima organizacional armonioso e implantar una filosofia encaminada a la entera satisfacción del cliente.</p> <p>*Crear flujogramas para implementar un proceso adecuado para el reclutamiento y selección del personal para laborar en el Hotel.</p> <p>*Desarrollar un programa de orientación y desarrollo para las personas que han sido elegidas y contratadas para desarrollar un determinado cargo en la empresa.</p> <p>*Elaboración del organigrama del Hotel Venecia con todos los cargos existentes y los sugeridos.</p>	Septiembre de 2004 a Marzo de 2006	Prop

OBJETIVO 7, Incrementar la productividad.					
_ Disminuir personal u horas laborales.	_ Contactar mejores proveedores o hacer convenios de descuentos por clientes fieles.	o Reducir costos hasta en un 10% o Optimizar el tiempo para realizar las actividades.	_ Hacer presupuestos _ Analizar varias cotizaciones de insumos _ Determinar el tiempo requerido para la realización de las actividades.	Agosto de 2005 a Febrero de 2006	?rop

OBJETIVO 8. Alcanzar un alto grado de motivación en el Talento Humano.					
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPO
<p>Promover la motivación, el reconocimiento y la comunicación con el personal.</p>	<p>Desarrollo del Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Tener el talento humano motivado o Desarrollar el sentido de pertenencia o Lograr un mejor clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> _ Contratar un profesional que brinde ayuda psicologica y emocional al personal _ Formular cuadro de estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño _ Organizar paseos, celebraciones de ocasiones especiales. _ Incentivar la creación de un fondo de empleados para que los colaboradores tengan acceso a créditos y otros beneficios. _ Realizar reuniones periódicas con el personal 	<p>Junion de 2005 a Marzo de 2006</p>	<p>Propietari Hotel</p>

OBJETIVO 9, Lograr el desarrollo de ventajas competitivas					
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESP
_Satisfacer mejor a los clientes fijos _Incrementar el posicionamiento del hotel a traves del mejoramiento del servicio manteniendo precios en el sector _Prestación de servicios complementarios.	_Desarrollo del Servicio _Penetración en el mercado	o Captar un 10% de los clientes de otros hoteles o Obtener reconocimiento a nivel departamental y nacional.	_Realizar una encuesta entre los clientes para determinar los servicios complementarios. _Colocar un listado de servicios complementarios.	Julio de 2005 a Julio de 2006	Prop

OBJETIVO 10, Acaparar un 10% más de clientes del mercado potencial.					
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RES
_Incentiv con obsequios y descuentos a los cleintes	_Desarrollo del mercado y _Promocionar la atencion a los clientes nuevos mediante la publicidad en el terminal de transportes.	o Incrementar el numero de pasajeros nuevos hospedados en el Hotel	Dar un trato especial a los nuevos clientes, ofreciendoles un pequeño detalle por ser clientes nuevos.	Noviembre de 2005 a Agosto de 2006	Pro

12. DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

En el Hotel se optó por realizar una publicación de los planes que se pretende cumplir, además de colocar en cartelera mensajes motivantes y realizar reuniones con el personal para informar los objetivos que se pretende alcanzar y escuchar preguntas, aclarar dudas y motivar al personal a dar sus aportes.

13. ACCIONES EJECUTADAS DEL PLAN PROPUESTO

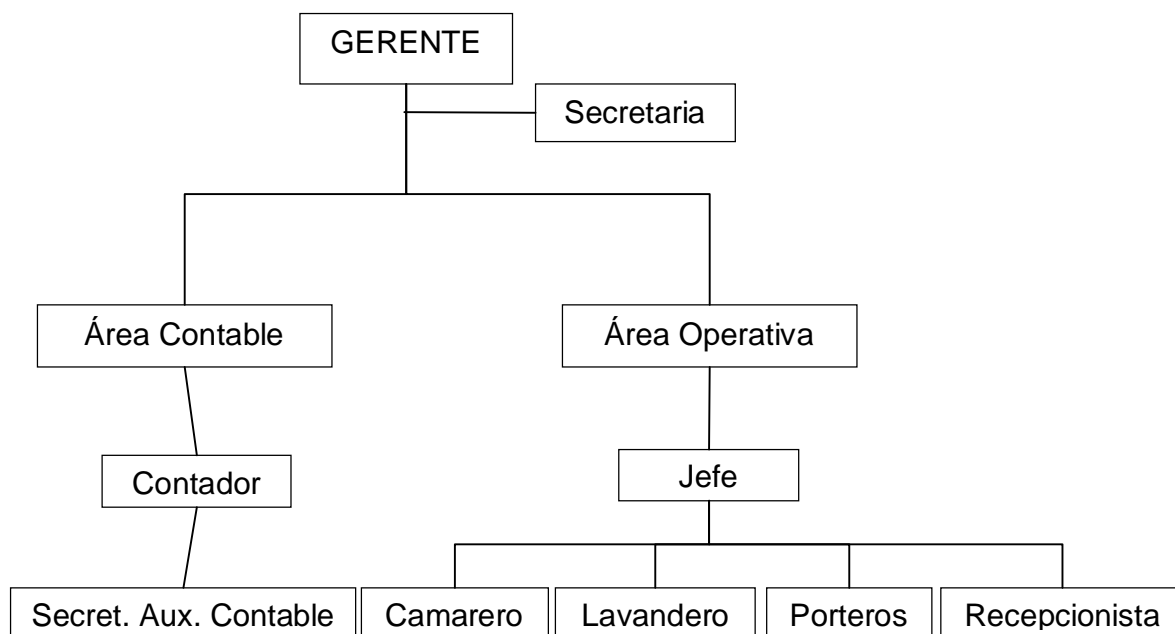
La puesta en marcha del plan estratégico va en consonancia con el seguimiento de las acciones, y el control específico en cada actividad para obtener los resultados previstos en base en indicadores de gestión que evalúan tanto el proceso como el resultado.

Los alcances a los que se logró llegar con el plan fueron:

Se elaboró el Manual de Funciones con el cual se pretende hacer más eficiente el trabajo, así mismo se elaboró un organigrama y flujogramas de los procesos de reclutamiento y selección de personal

13.1 ORGANIGRAMA HOTEL VENECIA

Figura 4. Organigrama



Fuente: Esta Investigación

13.2 MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE

Aspectos Generales:	
Cargo:	Gerente
Código:	001
Nivel:	Directivo
Propósito del Cargo:	Velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos por el Hotel Venecia.
Área:	Gerencia General
Responsabilidades :	
Personas a cargo: 14	

FUNCIONES QUE DESARROLLA

Funciones :
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Posesionar los empleados que resulten nombrados para un cargo en el Hotel Venecia. ❖ Organizar y dirigir el funcionamiento interno del hotel ❖ Representar legalmente a la empresa en todos los actos públicos y privados ❖ Velar por el bienestar del personal y por el progreso del Hotel Venecia ❖ Desempeñar las demás funciones que propias del cargo (proceso administrativo) ❖ Velar por la estabilidad financiera de la organización, solicitar créditos accesibles a la empresa cuando sea necesario y tomar las decisiones financieras que requieran su intervención. ❖ Motivar y sancionar cuando sea necesario y justificadamente, a quienes así lo merezcan.

CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

Tipo de Contrato			
Término Indefinido			
Condiciones del Puesto			
Ubicación:	Interior: X	Exterior	Ambos:
	Solo	En Equipo	Ambos: X
Condiciones Generales			
Temperatura:	Adecuada		
Iluminación:	Adecuada		
Ruidos:	Bajo		
Olores:	Condiciones normales		
Polvo:	Mínimo		
Ventilación:	Suficiente		
Congestión Física:	Baja		
Espacio:	Adecuado		
Postura Física:	Adecuada		
Riesgos:	De Contraer Enfermedades ()		
	Sufrir Accidentes ()	Ninguno (X)	
Nivel Educativo Mínimo			

1.	Bachillerato	Técnico	Tecnológico	Universidad	X
2.	Profesión : Administración de Empresas o Afines				
3.	Postgrado: Preferiblemente en Planeación estratégica.				
4.	Otros estudios o conocimientos: Seminarios, talleres, conferencias y demás que refuercen los conocimientos del personal para su aplicación en el cargo.				
Experiencia (Tiempo)					
Experiencia en administración hotelera, mínimo dos años.					
Requerimientos					
<i>Físicos: Ninguno</i>					
Edad de 25 a 40 años					
Disponibilidad para viajar: Baja					
Presentación Personal: Excelente					
Habilidades Específicas					
Habilidades		Alto	Medio	Bajo	
Atención al Público:		X			
Fluidez Verbal:		X			
Trabajo en Equipo:		X			
Estabilidad emocional:			X		
Iniciativa:		X			
Creatividad:		X			
Liderazgo:		X			
Responsabilidad:		X			
Organización del Trabajo		X			
Rapidez para aprender:		X			
Sentido práctico:		X			
Comunicación		X			
Coordinación		X			
Control y Seguimiento			X		
Delegación			X		
Planeación a corto plazo, mediano y largo plazo		X			
Toma de decisiones		X			
Manejo del tiempo		X			
Solución de problemas		X			
Actitud de Servicio			X		
Manejo de conflictos		X			
Seguridad		X			
Autonomía		X			
Manejo de Presión		X			
Disciplina		X			

SECRETARIA

Aspectos Generales:	
Cargo:	Secretaria
Código:	002
Nivel:	Administrativo
Propósito del Cargo:	Colaborar con el gerente y los jefes de área de cada departamento, en la ejecución de sus funciones, brindando apoyo permanente en el desempeño de labores de oficina.
Área:	Gerencia General
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente
Responsabilidades :	
Personas a cargo: Ninguna	
Equipos: 1 computadora, 1 telefax, 1 teléfono, 1 impresora.	

FUNCIONES QUE DESARROLLA

Funciones :
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, revisar, tramitar y remitir todos los documentos que así lo requieran de acuerdo a los procedimientos administrativos. 2. Llevar una agenda de citas para el Gerente, y recordárselas cuando sea pertinente. 3. Recibir a las diferentes personas que lleguen al Hotel Venecia en busca de información o de algún funcionario, y dirigirlos al lugar adecuado. 4. Atender las llamadas telefónicas, y brindar la información que el Gerente le autorice. 5. Acudir a las reuniones a las cuales el Gerente considere necesaria su presencia. 6. Realizar los pedidos de papelería y tener un control sobre los mismos. 7. Organizar el archivo de documentos. 8. Mantener el orden en las oficinas y equipos de la Gerencia (administración y secretaría).

CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

Tipo de Contrato			
Término Indefinido <input checked="" type="checkbox"/>			
Término Fijo			
Otro (Especifique Características)			
Condiciones del Puesto			
Ubicación:	Interior: <input checked="" type="checkbox"/>	Exterior	Ambos:
	Solo	En Equipo	Ambos: <input checked="" type="checkbox"/>
Condiciones Generales			
Temperatura:	Adecuada		
Iluminación:	Adecuada		
Ruidos:	Bajo		
Olores:	Condiciones normales		
Polvo:	Mínimo		
Ventilación:	Suficiente		
Congestión Física:	Baja		

Espacio:	Adecuado		
Postura Física:	Adecuada		
Riesgos:	De Contraer Enfermedades ()		
	Sufrir Accidentes ()	Ninguno (X)	
Nivel Educativo Mínimo			
5. Bachillerato	Técnico	X	Tecnológico Universidad
6. Profesión :	Ninguna		
7. Postgrado:	Ninguno		
8. Otros estudios o conocimientos: Auxiliar en sistemas, auxiliar en contabilidad, o cursos afines.			
Experiencia (Tiempo)			
Dos años en cargos similares.			
Requerimientos			
Físicos: Ninguno			
Edad de 18 a 45 años			
Disponibilidad para viajar: Baja			
Presentación Personal: Excelente			
Requerimiento	Bajo	Medio	Alto
Fuerza Física Requerida	X		
Tensión Muscular	X		
Cansancio Físico	X		
Atención Visual			X
Atención Auditiva			X
Concentración			X
Tensión Nerviosa		X	
Volumen y Ritmo de Trabajo			X
Habilidades Específicas			
Habilidades	Alto	Medio	Bajo
Atención al Público:	X		
Fluidez Verbal:	X		
Independencia:			X
Iniciativa:		X	
Creatividad:		X	
Liderazgo:			X
Responsabilidad:	X		
Sentido práctico:	X		
Manejo del tiempo	X		
Solución de problemas			X

Actitud de Servicio	X		
Manejo de conflictos		X	
Seguridad	X		
Manejo de Presión		X	
Integridad	X		
Persistencia	X		

CONTADOR

Aspectos Generales	
Cargo:	Contador
Código:	003
Nivel:	Profesional.
Propósito del Cargo:	Realizar y presentar los informes contables y financieros. Colaborar con el gerente en la ejecución de sus funciones, brindando apoyo permanente de tipo logístico.
Área:	Contable
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente
Responsabilidades :	
Personas a cargo: Auxiliar contable	

FUNCIONES QUE DESARROLLA

Funciones :
1. Realizar oportunamente los informes contables y financieros.
2. Revisión y firma de liquidaciones de nóminas y de prestaciones sociales.
3. Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias de la empresa.
4. Revisar libros legales y comprobantes de contabilidad.
5. Realizar el análisis de los estados financieros.
6. Presentar los informes periódicos del estado financiero de la empresa.
7. Realizar todas las asesorías que se requieran para prestar el servicio.
8. Las demás actividades inherentes a su cargo.

CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

Tipo de Contrato			
Término Indefinido			
Término Fijo		Honorarios X	
Otro (Especifique Características)			
Condiciones del Puesto			
Ubicación:	Interior: X	Exterior	Ambos:
	Solo	En Equipo	Ambos: X
Condiciones Generales			
Temperatura:	Adecuada		
Iluminación:	Adecuada		
Ruidos:	Bajo		
Olores:	Condiciones normales		
Polvo:	Mínimo		
Ventilación:	Suficiente		
Congestión Física:	Baja		
Espacio:	Adecuado		
Postura Física:	Adecuada		
Riesgos:	De Contraer Enfermedades ()		

Sufrir Accidentes ()	Ninguno (X)		
Nivel Educativo Mínimo			
9. Bachillerato	Técnico Tecnológico Universidad X		
10. Profesión :	Contaduría Pública.		
11. Postgrado:	Ninguno		
12. Otros estudios o conocimientos : : Seminarios, talleres, conferencias y demás que refuercen los conocimientos del personal para su aplicación en el cargo.			
Experiencia (Tiempo)			
Tres años en cargos similares.			
Requerimientos			
Físicos: Ninguno			
Edad de 25 a 45 años			
Disponibilidad para viajar: Media			
Presentación Personal: Excelente			
Requerimiento	Bajo	Medio	Alto
Fuerza Física Requerida	X		
Tensión Muscular	X		
Cansancio Físico	X		
Atención Visual			X
Atención Auditiva			X
Concentración			X
Tensión Nerviosa		X	
Volumen y Ritmo de Trabajo			X
Habilidades Específicas			
Habilidades	Alto	Medio	Bajo
Fluidez Verbal:	X		
Trabajo en Equipo:	X		
Estabilidad emocional:		X	
Independencia:			X
Iniciativa:		X	
Creatividad:		X	
Liderazgo:			X
Responsabilidad:	X		
Organización del Trabajo	X		
Digno de confianza:	X		
Rapidez para aprender:	X		
Profundidad analítica:		X	
Sentido práctico:	X		
Manejo razonamiento abstracto:		X	
Comunicación	X		
Coordinación		X	
Control y Seguimiento			X
Delegación			X
Planeación a corto plazo, mediano y largo plazo			X
Toma de decisiones			X
Manejo del tiempo	X		

Solución de problemas			X
Actitud de Servicio	X		
Manejo de conflictos		X	
Capacidad de influencia		X	
Seguridad	X		
Autonomía		X	
Manejo de Presión		X	
Vitalidad	X		
Disciplina	X		
Integridad	X		

AUXILIAR CONTABLE

Aspectos Generales:	
Cargo:	Auxiliar Contable
Código:	004
Nivel:	Técnico
Propósito del Cargo:	Servir de apoyo al contador en la elaboración de comprobantes
Área:	Contable.
Cargo del Jefe Inmediato:	Contador
Responsabilidades :	
Personas a cargo: Ninguna.	
Equipos: 1 computadora.	

FUNCIONES QUE DESARROLLA

Funciones :
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener al día los registros y datos correspondientes a la contabilidad. 2. Digitar la información contable o imprimir libros oficiales. 3. Elaborar nómina de los trabajadores de la empresa. 4. Elaborar y llevar el registro de todos los soportes contables. 5. Sistematizar comprobantes de egreso, recibos de caja y facturación. 6. Cumplir con todas las obligaciones que requiere su cargo con responsabilidad, integridad y objetividad, y desempeñar todas aquellas labores que le encomiende el Gerente.

CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

Tipo de Contrato			
Término Indefinido <input checked="" type="checkbox"/>			
Término Fijo			
Otro (Especifique Características)			
Condiciones del Puesto			
Ubicación:	Interior: <input checked="" type="checkbox"/>	Exterior	Ambos:
	Solo	En Equipo	Ambos: <input checked="" type="checkbox"/>
Condiciones Generales			
Temperatura:	Adecuada		
Iluminación:	Adecuada		
Ruidos:	Medio		
Olores:	Condiciones normales		
Polvo:	Mínimo		
Ventilación:	Suficiente		
Congestión Física:	Baja		
Espacio:	Adecuado		
Postura Física:	Adecuada		
Riesgos:	De Contraer Enfermedades ()		
	Sufrir Accidentes ()		Ninguno (<input checked="" type="checkbox"/>)

Nivel Educativo Requerido			
13. Bachillerato	Técnico X	Tecnológico	Universidad
14. Profesión :	Técnico auxiliar contable.		
15. Postgrado:	Ninguno		
16. Otros estudios o conocimientos: Seminarios, talleres, conferencias y demás que refuercen los conocimientos del personal para su aplicación en el cargo.			
Experiencia (Tiempo)			
Un año en cargos a fines.			
Requerimientos			
Físicos: Ninguno			
Edad de 25 a 40 años			
Disponibilidad para viajar: Baja.			
Presentación Personal: Buena			
Requerimiento	Bajo	Medio	Alto
Fuerza Física Requerida		X	
Tensión Muscular		X	
Cansancio Físico		X	
Atención Visual			X
Atención Auditiva			X
Concentración			X
Tensión Nerviosa		X	
Volumen y Ritmo de Trabajo			X
Habilidades Específicas			
Habilidades	Alto	Medio	Bajo
Fluidez Verbal:	X		
Estabilidad emocional:		X	
Iniciativa:	X		
Creatividad:	X		
Liderazgo:	X		
Responsabilidad:	X		
Organización del Trabajo	X		
Digno de confianza:	X		
Rapidez para aprender:	X		
Profundidad analítica:	X		
Sentido práctico:	X		
Comunicación	X		
Control y Seguimiento		X	
Planeación a corto plazo, mediano y largo plazo	X		
Toma de decisiones	X		
Manejo del tiempo	X		
Solución de problemas	X		
Manejo de conflictos	X		

Seguridad	X		
Autonomía		X	
Manejo de Presión	X		
Vitalidad	X		
Disciplina	X		
Orientación a los resultados	X		

JEFE OPERATIVO

Aspectos Generales:

Cargo:	Jefe Operativo
Código:	005
Nivel:	Operativo.
Propósito del Cargo:	Coordinar lo relacionado con manejo de personal y suministros.
Área:	Operativa.
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente.

Responsabilidades :

Personas a cargo: 12

FUNCIONES QUE DESARROLLA

Funciones :

1. Coordinar la estructura organizacional, manual de funciones y procedimientos.
2. Coordinar el personal y establecer sistemas de reconocimiento y motivación.
3. Revisar y evaluar la prestación del servicio a los clientes.
4. Coordinar las actividades de inventario y suministros.
5. Realizar informes periódicos de la gestión del Hotel Venecia.

CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

Tipo de Contrato

Término Indefinido

Término Fijo

Otro (Especifique Características)

Condiciones del Puesto

Ubicación:	Interior: <input checked="" type="checkbox"/>	Exterior	Ambos:
	Solo	En Equipo	Ambos: <input checked="" type="checkbox"/>

Condiciones Generales

Temperatura: Adecuada

Iluminación: Adecuada

Ruidos: Medio

Olores: Condiciones normales

Polvo: Mínimo

Ventilación: Suficiente

Congestión Física: Baja

Espacio: Adecuado

Postura Física: Adecuada

Riesgos:	De Contraer Enfermedades ()	Sufrir
	Accidentes (<input checked="" type="checkbox"/>)	Ninguno ()

Nivel Educativo Requerido

17. Bachillerato	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Tecnológico	Universidad	<input checked="" type="checkbox"/>
------------------	---------	-------------------------------------	-------------	-------------	-------------------------------------

18. Profesión :	Carreras intermedias relacionadas con la administración	Postgrado:
	Ninguno	

19. Otros estudios o conocimientos: seminarios, talleres o cursos afines para el desempeño del cargo			
Experiencia (Tiempo)			
Dos años en cargos similares.			
Requerimientos			
Físicos: Ninguno			
Edad de 20 a 40 años			
Disponibilidad para viajar: Baja.			
Presentación Personal: Buena			
Requerimiento	Bajo	Medio	Alto
Fuerza Física Requerida		X	
Tensión Muscular		X	
Cansancio Físico		X	
Atención Visual			X
Atención Auditiva			X
Concentración			X
Tensión Nerviosa		X	
Volumen y Ritmo de Trabajo			X
Habilidades Específicas			
Habilidades	Alto	Medio	Bajo
Atención al Público:	X		
Fluidez Verbal:	X		
Trabajo en Equipo:		X	
Creatividad:		X	
Liderazgo:			X
Responsabilidad:		X	
Comunicación	X		
Coordinación	X		
Control y Seguimiento	X		
Delegación	X		
Toma de decisiones		X	
Manejo del tiempo		X	
Solución de problemas	X		
Actitud de Servicio		X	
Manejo de conflictos	X		
Seguridad		X	
Autonomía		X	
Manejo de Presión		X	
Vitalidad	X		
Disciplina	X		
Integridad	X		
Persistencia	X		
Orientación a los resultados		X	

RECEPCIONISTA

Aspectos Generales:

Cargo:	Recepcionista
Código:	006
Nivel:	Operativo
Propósito del Cargo:	Atención de los clientes.
Área:	Operativa.
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe Operativo.

Responsabilidades :

Personas a cargo: Ninguna

FUNCIONES QUE DESARROLLA

Funciones :

1. Llevar la correspondencia interna y externa, radicarla y enviarla a los interesados.
2. Contestar teléfono, pasar llamadas ala persona solicitada y recibir el mensaje.
3. Enviar y recibir fax.
4. Registrar a los clientes.
5. Facturar y recibir dinero por concepto de cancelación de habitaciones por los clientes.
6. Tener lista de control de Huéspedes al día.
7. Realizar reservaciones.
8. Atención a los clientes.
9. Entrega de habitaciones.

CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

Tipo de Contrato

Término Indefinido

Término Fijo

Otro (Especifique Características)

Condiciones del Puesto

Ubicación: Interior: Exterior Ambos:

Solo: En Equipo Ambos:

Condiciones Generales

Temperatura: Adecuada

Iluminación: Adecuada

Ruidos: Medio

Olores: Condiciones normales

Polvo: Mínimo

Ventilación: Suficiente

Congestión Física: Baja

Espacio: Adecuado

Postura Física: Adecuada

Riesgos: De Contraer Enfermedades ()

Sufrir Accidentes () Ninguno ()

Nivel Educativo Requerido

20. Bachillerato	X	Técnico	X	Tecnológico	Universidad
21. Profesión :		Ninguna			
22. Postgrado:		Ninguno			
23. Otros estudios o conocimientos: Tener conocimientos técnicos en secretariado y recepción.					
Experiencia (Tiempo)					
Tres años como recepcionista.					
Requerimientos					
Físicos: No tener ningún impedimento físico					
Edad de 18 a 45 años					
Disponibilidad para viajar: Baja.					
Presentación Personal: Buena					
Requerimiento		Bajo	Medio	Alto	
Fuerza Física Requerida			X		
Tensión Muscular			X		
Cansancio Físico			X		
Atención Visual				X	
Atención Auditiva				X	
Concentración		X			
Tensión Nerviosa		X			
Volumen y Ritmo de Trabajo				X	
Habilidades Específicas					
Habilidades		Alto	Medio	Bajo	
Atención al Público:				X	
Fluidez Verbal:				X	
Trabajo en Equipo:			X		
Estabilidad emocional:			X		
Independencia:				X	
Iniciativa:			X		
Creatividad:			X		
Liderazgo:				X	
Tolerancia a la frustración:				X	
Responsabilidad:			X		
Organización del Trabajo			X		
Digno de confianza:		X			
Meticuloso:				X	
Rapidez para aprender:			X		
Profundidad analítica:				X	
Sentido práctico:		X			
Manejo razonamiento abstracto:				X	
Comunicación			X		
Coordinación		X			
Control y Seguimiento		X			
Delegación				X	
Planeación a corto plazo, mediano y largo plazo			X		
Toma de decisiones				X	
Manejo del tiempo		X			

Solución de problemas			X
Actitud de Servicio	X		
Manejo de conflictos			X
Capacidad de influencia			X
Seguridad		X	
Autonomía			X
Manejo de Presión			X
Vitalidad	X		
Disciplina	X		
Integridad	X		
Persistencia	X		
Orientación a los resultados	X		

LAVANDERIA

Aspectos Generales

Cargo: Lavandería.
Código: 007
Nivel: Operativo.
Propósito del Cargo: Mantener limpios todos los implementos del Hotel.
Área: Operativa.
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe Operativa.

Responsabilidades :

Personas a cargo: Ninguna

FUNCIONES QUE DESARROLLA

Funciones :

1. Hacer selección de ropa para lavar.
2. Lavar ropa de camas y cortinas.
3. Planchar ropa de cama y cortinas.
4. Servicio ocasional de lavado y planchado de ropa para el cliente.
5. Recibir la ropa de los clientes y entregarla adecuadamente.
6. Entregar bien limpios los implementos del Hotel Venecia.
7. Usar los equipos de lavandería adecuadamente.
8. Informar sobre prendas en mal estado.

CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

Tipo de Contrato

Término Indefinido

Término Fijo De: 1 de Enero del 2003 Hasta: 31 de Diciembre del 2003

Otro (Especifique Características)

Condiciones del Puesto

Ubicación: Interior: Exterior: Ambos:
 Solo: En Equipo: Ambos:

Condiciones Generales

Temperatura: Adecuada

Iluminación: Adecuada

Ruidos: Bajo

Olores: Condiciones normales

Polvo: Mínimo

Ventilación: Suficiente

Congestión Física: Baja

Espacio: Adecuado

Postura Física: Adecuada

Riesgos: De Contraer Enfermedades ()

Sufrir Accidentes () Ninguno ()

Nivel Educativo Requerido

24. Bachillerato	X	Técnico	Tecnológico	Universidad
25. Profesión :				
26. Postgrado:				
27. Otros estudios o conocimientos: Seminarios, talleres, conferencias y demás que refuercen los conocimientos del personal para su aplicación en el cargo.				
Experiencia (Tiempo)				
Dos años de experiencia en el cargo.				
Requerimientos				
Físicos: Ninguno				
Edad de 25 a 50 años				
Disponibilidad para viajar: Baja				
Presentación Personal: Buena.				
Requerimiento	Bajo	Medio	Alto	
Fuerza Física Requerida			X	
Tensión Muscular			X	
Cansancio Físico			X	
Atención Visual		X		
Atención Auditiva		X		
Concentración		X		
Tensión Nerviosa		X		
Volumen y Ritmo de Trabajo			X	
Habilidades Específicas				
Habilidades	Alto	Medio	Bajo	
Trabajo en Equipo:	X			
Estabilidad emocional:		X		
Independencia:		X		
Iniciativa:	X			
Liderazgo:	X			
Responsabilidad:	X			
Digno de confianza:	X			
Comunicación	X			
Coordinación	X			
Control y Seguimiento		X		
Toma de decisiones	X			
Manejo del tiempo	X			
Solución de problemas	X			
Actitud de Servicio	X			
Manejo de conflictos	X			
Seguridad	X			
Autonomía	X			
Manejo de Presión	X			
Vitalidad	X			
Disciplina	X			
Integridad	X			
Persistencia	X			
Orientación a los resultados	X			

CAMARERO(a)

Aspectos Generales:

Cargo:	Camarero (a)
Código:	008
Nivel:	Operativo
Propósito del Cargo:	Mantener limpias las habitaciones.
Área:	Operativa.
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe Operativa.

Responsabilidades :

Personas a cargo: Ninguna

FUNCIONES QUE DESARROLLA

Funciones :

1. Tender camas.
2. Retirar la basura de los cestos y de la habitación.
3. Hacer aseo de pisos y baños.
4. Abrir las ventanas de la habitación.
5. Sacudir los muebles de la habitación.
6. Limpiar los vidrios y espejos de la habitación.
7. lavar minuciosamente los muebles del baño.
8. Dar aviso al jefe inmediato sobre algún desperfecto en la habitación.
9. Trapear o aspirar los pisos de la habitación.
10. Vestir las camas de la habitación con ropa limpia.
11. Proveer nuevamente la habitación con suministros.
12. Dar aviso de algún faltante en la habitación.

CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

Tipo de Contrato

Término Indefinido

Término Fijo De: 1 de Enero del 2003 Hasta: 31 de Diciembre del 2003

Otro (Especifique Características)

Condiciones del Puesto

Ubicación:	Interior: <input checked="" type="checkbox"/>	Exterior:	Ambos:
	Solo: <input type="checkbox"/>	En Equipo	Ambos: <input checked="" type="checkbox"/>

Condiciones Generales

Temperatura:	Adecuada
Iluminación:	Adecuada
Ruidos:	Bajo
Olores:	Condiciones normales
Polvo:	Mínimo
Ventilación:	Suficiente
Congestión Física:	Baja
Espacio:	Adecuado
Postura Física:	Adecuada
Riesgos:	De Contraer Enfermedades (X)

Sufrir Accidentes (X)		Ninguno ()	
Nivel Educativo Requerido			
28. Bachillerato	X	Técnico	Tecnológico
29. Profesión :			
30. Postgrado:			
31. Otros estudios o conocimientos: Seminarios, talleres, conferencias y demás que refuercen los conocimientos del cargo.			
Experiencia (Tiempo)			
Tres años de experiencia en el cargo.			
Requerimientos			
Físicos: Ninguno			
Edad de 25 a 50 años			
Disponibilidad para viajar: Baja.			
Presentación Personal: Buena			
Requerimiento	Bajo	Medio	Alto
Fuerza Física Requerida			X
Tensión Muscular			X
Cansancio Físico			X
Atención Visual		X	
Atención Auditiva		X	
Concentración		X	
Tensión Nerviosa	X		
Volumen y Ritmo de Trabajo			X
Habilidades Específicas			
Habilidades	Alto	Medio	Bajo
Trabajo en Equipo:	X		
Estabilidad emocional:		X	
Creatividad:	X		
Liderazgo:		X	
Rapidez para aprender:	X		
Sentido práctico:	X		
Manejo razonamiento abstracto:		X	
Comunicación	X		
Coordinación	X		
Toma de decisiones		X	
Manejo del tiempo	X		
Solución de problemas	X		
Actitud de Servicio	X		
Manejo de conflictos	X		
Seguridad	X		
Autonomía	X		
Manejo de Presión	X		
Vitalidad	X		
Disciplina	X		
Integridad	X		
Persistencia	X		
Orientación a los resultados	X		

PORTERO

Aspectos Generales:

Cargo:	Portero
Código:	009
Nivel:	Operativo
Propósito del Cargo:	Encargado de que el huésped se encuentre cómodo.
Área:	Operativa.
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe Operativo.

Responsabilidades :

Personas a cargo: Ninguna

FUNCIONES QUE DESARROLLA

Funciones :

1. Dar información preliminar a los clientes.
2. Permitir la entrada de los clientes.
3. Recibe la llave al recepcionista para conducir al Huésped a la habitación.
4. Recoger el equipaje para llevar a la habitación respectiva.
5. Indicar al huésped el funcionamiento correcto del teléfono.
6. Explicar el funcionamiento de los equipos de la habitación, al cliente.
7. Estar pendiente del polvo que hay en las escalas y en la sala de recibo.
8. Recoger cualquier papel o basura que encuentre en los pasillos.
9. Colaborar en recepción en la atención a los clientes.
10. Encargarse del servicio de parqueadero.

CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

Tipo de Contrato

Término Indefinido

Término Fijo De: _____ Hasta: _____

Otro (Especifique Características): Prestación de servicios.

Condiciones del Puesto

Ubicación:	Interior:	Exterior:	Ambos: <input checked="" type="checkbox"/>
	Solo:	En Equipo	Ambos: <input checked="" type="checkbox"/>

Condiciones Generales

Temperatura:	Adecuada
Iluminación:	Adecuada
Ruidos:	Bajo
Olores:	Condiciones normales
Polvo:	Mínimo
Ventilación:	Suficiente
Congestión Física:	Baja
Espacio:	Adecuado
Postura Física:	Adecuada
Riesgos:	De Contraer Enfermedades ()
	Sufrir Accidentes (X) Ninguno ()

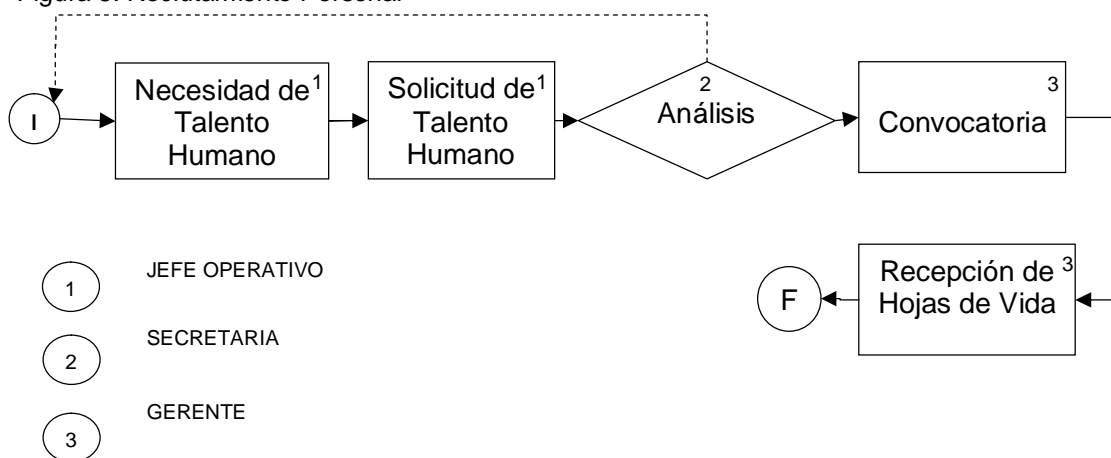
Nivel Educativo Requerido				
32. Bachillerato	X	Técnico	Tecnológico	Universidad
33. Profesión :				
34. Postgrado:				
35. Otros estudios o conocimientos: Seminarios, talleres, conferencias y demás que refuercen los conocimientos de su cargo.				
Experiencia (Tiempo)				
Dos años de experiencia en el cargo.				
Requerimientos				
Físicos: Ninguno				
Edad de 25 a 50 años				
Disponibilidad para viajar: Baja				
Presentación Personal: Buena.				
Requerimiento	Bajo	Medio	Alto	
Fuerza Física Requerida	X			
Tensión Muscular	X			
Cansancio Físico		X		
Atención Visual			X	
Atención Auditiva			X	
Concentración				X
Tensión Nerviosa		X		
Volumen y Ritmo de Trabajo			X	
Habilidades Específicas				
Habilidades	Alto	Medio	Bajo	
Fluidez Verbal:		X		
Iniciativa:		X		
Creatividad:				X
Liderazgo:				X
Responsabilidad:	X			
Organización del Trabajo	X			
Digno de confianza:	X			
Rapidez para aprender:		X		
Profundidad analítica:		X		
Comunicación		X		
Coordinación	X			
Control y Seguimiento	X			
Toma de decisiones				X
Manejo del tiempo	X			
Solución de problemas		X		
Actitud de Servicio		X		
Manejo de conflictos		X		
Seguridad	X			
Autonomía		X		
Vitalidad	X			
Disciplina	X			
Integridad	X			

13.3 RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO

El siguiente flujograma ilustra el proceso sugerido para el reclutamiento de personal en el Hotel Venecia.

FLUJOGRAMA PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Figura 5. Reclutamiento Personal



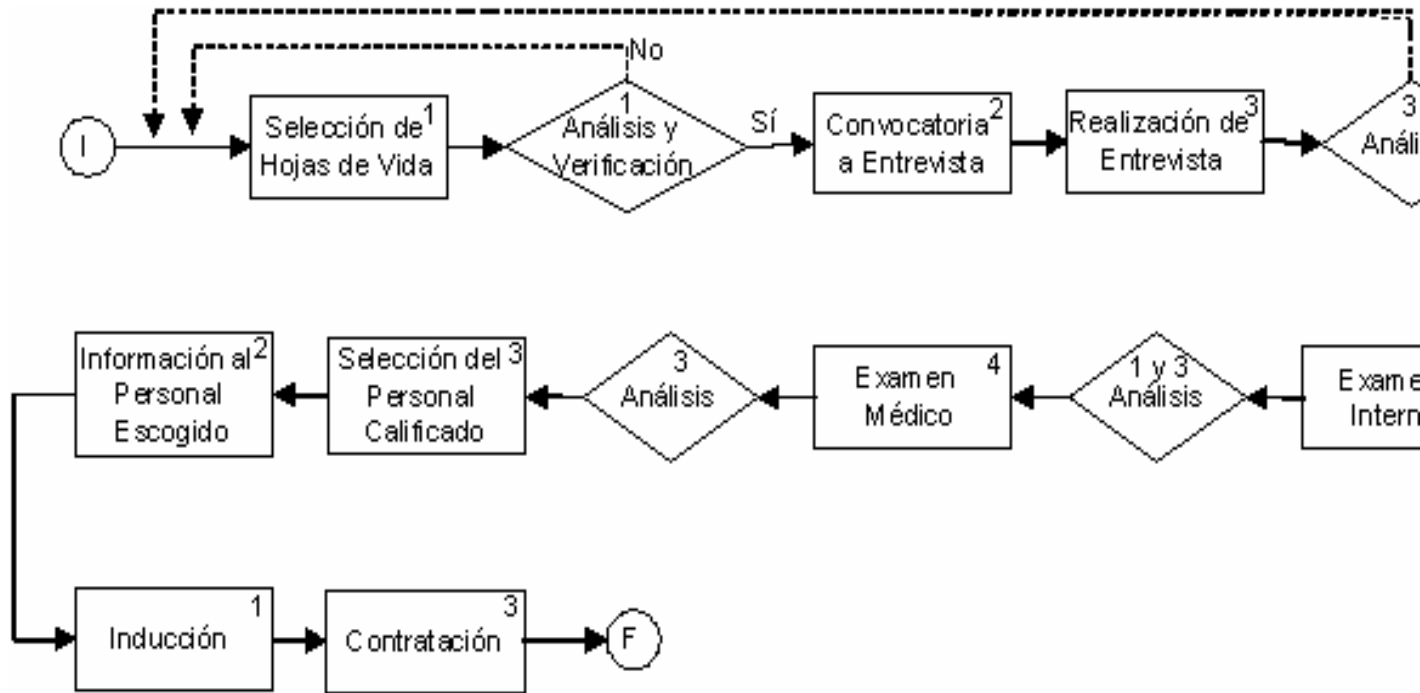
Fuente: Esta Investigación

SELECCIÓN DE PERSONAL

Se diseñó el flujograma para selección de personal y la hoja para la entrevista de selección.

DISEÑO DEL FLUJOGRAMA PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Figura 6. Selección de Personal



- ① JEFE OPERATIVO
- ② SECRETARIA
- ③ GERENTE
- ④ MEDICO

Fuente: Esta Investigación

13.4 ORIENTACION Y UBICACION

El HOTEL no cuenta con un programa de orientación, sin embargo se observa la necesidad de implementarlo para lo cual se sugiere tener en cuenta el siguiente proceso.

PROGRAMA DE ORIENTACION

ORIENTACION GENERAL DEL HOTEL VENECIA

- **Perspectivas de la organización:**
 - Presentación ante los colaboradores del Hotel
 - Breve historia del Hotel
 - Misión (servicios ofrecidos, donde la hace, como lo hace)
 - Objetivos
 - Estructura de la organización
 - Información sobre la ubicación de las instalaciones (estacionamiento, baños etc.)
- **Políticas y procedimientos**
 - Periodo de prueba
 - Horarios de trabajo
 - Días feriados y vacaciones
 - Quejas
 - Permisos de ausencia (cuándo y a quién llamar, visita al departamento médico o comprobante médico, antes de volver al trabajo)
 - Reglas (retrasos y conducta)
 - Transferencias
- **Compensación**
 - Nivel de pago
 - Tiempo extra
 - Diferenciales de turno
 - Cuándo y cómo se paga
- **Prestaciones**
 - Seguro
 - Retiro
 - Sistema de sugerencias
- **Información de seguridad**
 - Políticas y procedimientos relevantes
 - Reportar accidentes o lesiones en el trabajo
 - Información de cambio de dirección
 - Protección contra incendios
 - Instalaciones de primeros auxilios
 - Comité de seguridad

- Hacer preguntas y pedir ayuda en problemas
- **Instalaciones físicas**
- Diseño de planta
- Ubicación
- Entrada para empleados
- Estacionamiento, etc.

ORIENTACION DEPARTAMENTAL ESPECIFICA

- **Ubicación del departamento**
- Organización del departamento
- Presentar al nuevo miembro del personal al jefe de departamento y otros supervisores
- Presentación del empleado ante los compañeros del departamento
- **Funciones del departamento**
- Explicación de los objetivos
- Actividades y estructura departamental
- Descripción de la forma en que las actividades del departamento se relacionan con las de otros departamentos y la compañía en general.
- Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus asignaciones iniciales en términos generales.
- **Responsabilidades del puesto**
- Explicación detallada de las responsabilidades del puesto del nuevo empleado y la manera en que el puesto se relaciona con las actividades del departamento.
- Evaluación del puesto
- Requerimientos para la conservación del empleo; explicar los criterios de la compañía con relación a:
 - ❖ Desempeño de las responsabilidades.
 - ❖ Asistencia y puntualidad
 - ❖ Manejo de información confidencial
 - ❖ Conducta
 - ❖ Apariencia general
 - ❖ Presentación personal
- **Políticas y procedimientos**
- Corresponden únicamente al departamento, como recesos, periodos de descanso, hora de comida, uso de hojas de tiempo, seguridad.
- **Recorrido por el departamento**
- Familiarización completa con las instalaciones departamentales incluyendo equipos, salidas de emergencia, cuarto de suministros.
- Iniciar la capacitación en el trabajo.

13.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

En el Hotel no se realiza ninguna capacitación, por tal motivo es necesaria su implementación, para que sea realizada periódicamente de acuerdo a sus necesidades. Como una forma de incentivar la aplicación de estos programas, se proponen las siguientes charlas educativas:

CHARLAS EDUCATIVAS ATENCION AL CLIENTE Y RELACIONES HUMANAS

ATENCION AL CLIENTE

PARA EL EMPRESARIO

TODOS ESTAMOS EN SERVICIO AL CLIENTE

Un servicio interno inadecuado entre los colaboradores del Hotel puede causar un impacto negativo en los clientes externos. Tratar a los colaboradores como clientes conduce a aumentar la eficiencia, a mejorar el ambiente de trabajo y a mejorar substancialmente el servicio a los clientes externos. Aproveche los beneficios de tener una estructura de servicio interno, comprometido y amistoso.

Atender bien a los clientes a todos los niveles, garantiza la permanencia de las empresas de cualquier tipo

Para una empresa es muy importante encontrar nuevos clientes, sin embargo esto no debe hacerse a expensas de los clientes ya existentes. Es necesario realizar un proceso de transformación a los prospectos en clientes y además en promotores de su empresa basados en el principio de la lealtad.

No seríamos humanos si no nos disgustara recibir quejas. Las quejas son el dolor de cabeza de todos los empresarios, sin embargo, deberían ser bien recibidas. Si su empresa sólo se preocupara de hacer negocios a corto plazo se podría dar el lujo de ignorar los sentimientos de sus clientes. Las empresas que no satisfacen a sus clientes no permanecen por mucho tiempo en los negocios. Por esto se debe manejar las quejas como un consejo amistoso y una recomendación gratuita por parte de los clientes para darle la oportunidad a su empresa de mejorar cada día.

El propósito de una empresa es conseguir clientes y conservarlos y lograr que los clientes actuales continúen haciendo negocios con ella y no con la competencia", para esto es necesaria la satisfacción y lealtad de los clientes y la motivación del personal orientado hacia el servicio., que le brindarán ventajas competitivas claramente diferenciadoras y fácilmente reconocibles y valoradas por los clientes.

Por esto se debe brindar al recurso humano capacitación que permitirá ofrecer una atención que no solo cumpla lo básico del servicio (rápido, higiénico y cortés), sino que verdaderamente supere las expectativas de los clientes. Personal amable, con Espíritu de Servicio y sólidos conocimientos técnicos

El nivel de satisfacción de los clientes se incrementa en la medida en que se da un mejor servicio y éste se logra a través de técnicas, y en especial de la actitud, que todo miembro de la empresa debe tener. Los colaboradores orientados hacia un mismo objetivo, Mayor flexibilidad y disposición para el trabajo, Mayor motivación y profesionalismo, Mejores relaciones laborales y en definitiva, MAYOR SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

Las personas que trabajan en el Hotel generan la primera y última impresión del Cliente, y ellos tienen el poder para hacer que su experiencia de servicio sea una pesadilla o una experiencia inteligente y legendaria, desde el momento mismo en que contestan los teléfonos, toman reservas, entregan una habitación, en cada fase del Ciclo del Servicios hay oportunidades de superar las expectativas del cliente. No las pierda!

Cuando los servicios hoteleros se convierten en genéricos y son cada vez más parecidos y solo se diferencian por su precio, necesitamos encontrar una forma de diferenciarnos. Es importante ser más competitivo para obtener clientes más satisfechos y leales, basado en la creación de la **Experiencia de atención a los clientes**.

"Una empresa es de éxito cuando sus trabajadores son de éxito".

PARA LOS COLABORADORES

ATENCION AL CLIENTE

En los últimos 15 años, la calidad y el servicio han mejorado tanto, que los consumidores ya no pueden encontrar la diferencia entre productos y servicios competitivos. ¿Cómo podemos hacer para escapar de esa trampa? ¿Cómo podemos complacer, deslumbrar o diferenciar con nuestro servicio?, tenga en

cuenta que hoy en día el Hotel Venecia es altamente reconocido por sus clientes actuales, por lo cual es importante que usted conozca muy bien sus fortalezas y luego permita que sus clientes potenciales las conozca.

Usted puede complacer a sus clientes y ganar su lealtad, excediendo sus expectativas entendiendo realmente las necesidades de sus clientes.

En muchas ocasiones los clientes no se quejan, simplemente se van a otra parte. Por esto es importante que trate al cliente con respeto y de esta manera será recompensado con un cliente leal para toda la vida. Tenga en cuenta que:

- La actitud es todo - los clientes pueden perdonar los errores, pero no los malos modos.
- Los comentarios del cliente le pueden hacer mucho daño - los clientes mal tratados lo comentan por todos lados.
- La lealtad de los clientes puede ser muy frágil - los clientes buscarán a la competencia sin pensarlo dos veces.
- Descubra lo que quieren sus clientes - el ir más allá de lo que su cliente espera es la clave para conservar la lealtad de sus clientes.
- **El único patrón de su empresa, es su cliente, que es quien le paga su sueldo!!**

CONSEJOS PRACTICOS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE

- ❖ Manejar el mobiliario, equipo y papelería de recepción y seguridad, identificando sus características y uso en el registro y seguridad para un óptimo servicio.
- ❖ Realizar las rutinas de trabajo a la llegada, estancia y salida del cliente, diligenciando los formatos de registro de los servicios brindados para su control y supervisión.
- ❖ Manejar los controles de comunicación y atención que permitan la satisfacción de las necesidades del cliente, brindándole un servicio de calidad, de acuerdo con las instrucciones dadas en el Hotel.
- ❖ Manejar información sobre el patrimonio natural, cultural y apoyo mediante la identificación de los recursos que conforman el patrimonio turístico del departamento
- ❖ Desarrollar habilidades de supervisión del servicio a habitaciones y áreas públicas por medio de la utilización de técnicas e instrumentos que permitan garantizar y cumplir las necesidades de hospedaje.
- ❖ Manejar el estado de cuenta del cliente, mediante el registro de los movimientos que realiza en su estancia, para la satisfacción de sus necesidades.

- ❖ Realizar el mantenimiento y limpieza de cuartos y áreas públicas de acuerdo con el tipo de habitación y servicio contratados.
- ❖ Modificar la actitud a través de la transformación del carácter y el desarrollo de nuevos hábitos de comportamiento, el verdadero trabajo en equipo y la sensibilización y desarrollo de habilidades para brindar un excelente servicio
- Es necesario recordar que la información incompleta o de mala calidad puede causar serios perjuicios que incluyen la pérdida de tiempo y la pérdida de clientes, por esto la importancia de escuchar con cuidado y hacer las preguntas pertinentes para convertir una información de mala calidad en información valiosa y de alta calidad.
- Cuando los clientes incursionan en terrenos en los que no están familiarizados, con frecuencia se sienten inseguros y amenazados. Un cliente inseguro está solo a un paso de convertirse en un cliente enojado, por lo que es muy importante que proyectemos una imagen de competencia que dará confianza al cliente de que ha llegado al lugar adecuado. Hay algunos errores que los hoteles pueden cometer y que pueden destruir la imagen de competencia. La apatía - El rechazo - La frialdad - La condescendencia - El comportamiento robot - La inflexibilidad - El andarse con rodeos.
- Cuando un cliente llega a una organización percibe a la persona que lo atiende como si fuera toda la compañía. De usted depende responsabilizarse de esos clientes. Nada desconecta más radicalmente que quien lo atiende le diga algo como "lo siento ese no es mi trabajo" o "disculpe, no sé de que se trata". Aunque los prestadores de servicio no tienen que saberlo todo, se espera que ellos traten a los clientes con respeto y les hagan sentir que son importantes y que harán lo mejor de su parte para servirles y atenderles.
- El mal servicio, al igual que el bueno, produce un efecto de ondas en cadena tanto positiva como negativamente, que toca todo lo que está a su alrededor. Por esto se debe crear conciencia de la importancia de un servicio cortés e inteligente
- La función de todo colaborador del hotel es vender, es decir conseguir clientes y conservarlos. Vender es el propósito más alto del hotel, es la función de la empresa.
- Se debe tener un estilo verdaderamente superior y profesional de relacionarse con el cliente, haciendo que cada atención brindada sea un evento de primera clase.
- ❖ Es importante que usted sea respetuoso de las normas y los códigos de ética, cultivando valores que demuestren su calidad moral.
- ❖ Para ofrecer un mejor servicio es importante lograr una CULTURA ORGANIZACIONAL basada en el verdadero trabajo en equipo

RECUERDE: Lo que se quiere lograr es la satisfacción total del cliente

"Hay la alegría de ser sano y de ser justo pero hay sobre todo la hermosa, la inmensa alegría de Servir"

Gabriela Mistral

RELACIONES HUMANAS

PARA EL EMPRESARIO

EL GRAN RETO EMPRESARIAL SERÁ EL DESARROLLO HUMANO

La Hotelería es una actividad que se remonta a épocas pretéritas, tomado como reposo para viajeros y restauración física dentro del desarrollo de un viaje. A lo largo de los siglos se ha ido modificando y sofisticando hasta convertirse en una actividad prioritaria dentro del turismo, llegando incluso a manifestarse como un atractivo en sí mismo, como son los resort de playas.

La hotelería como una actividad inmersa en los enfoques de la administración moderna encuentra su fundamento en los criterios de los investigadores de las relaciones humanas que vieron al trabajador como un ser social y que responde a las presiones interpersonales de los grupos de trabajo informales.

Por ello se hace más necesaria la preparación de los recursos humanos que permitan llevar a cabo dichas actividades, encaminadas a satisfacer la demanda de servicios que ofrece la industria hotelera. Para la realización de estas actividades productivas empresariales cuyo objetivo es el de presentar mejores servicios, se requiere del afán y el cumplimiento de responsabilidades de quienes intervienen.

Nadie puede negar el gran avance tecnológico que vivimos en este siglo. En los últimos años se ha observado que las compras más modernas de tecnología, en cuestión de meses quedan atrasadas.

Así como en tecnología quedamos atrás en muy poco tiempo, todos los empleados desde los ejecutivos, hasta los niveles inferiores, si no se capacitan continuamente en áreas técnicas como humanas, en poco tiempo se quedarán atrás.

En un mundo de negocios con más competencia, es muy importante trabajar con mayor eficiencia. La capacitación y el desarrollo humano del personal, será un factor determinante para el éxito de las empresas.

La motivación individual y de grupo se adquiere a través de la capacitación, lo que tiende a una actitud de integración, eficiencia y colaboración laboral. La capacitación modifica el medio ambiente laboral, como consecuencia de la concientización, de las relaciones interpersonales mucho más claras y del incentivo de trabajo.

Las compañías se han dado cuenta que el sueldo es un gran motivador, pero no lo es todo. El crear un buen ambiente de trabajo, el contar con buenas relaciones interpersonales, el reconocer el esfuerzo de nuestros trabajadores, son motivadores que muchos patrones descuidan y que son fundamentales para el logro de metas y objetivos en tiempos cortos.

La forma de pensar de una persona depende para que trabaje y logre metas, igualmente la forma de pensar de una empresa en otras palabras como se le llama en el mundo de los negocios "**LA CULTURA DE EMPRESA**", dependerá para lograr grandes metas, grandes objetivos, grandes proyectos.

Cada día más empresarios están conscientes que el éxito de la compañía no depende 100% de la maquinaria y de la tecnología, sino de la actitud de los empleados hacia el trabajo. El personal que esta contento y motivado en su puesto será más eficiente. **EL ENTUSIASMO SE TRANSMITE.**

Si el personal de una empresa cuenta con actitudes negativas, esto se transformará en malos productos, bajas ventas, malos servicios, etc.

El problema general de las empresas es la falta de coordinación y trabajo en equipo, para poder enfrentar a la competencia.

Cuando una persona trabaja utilizando sus habilidades, el trabajo se hace un pasatiempo. Al tener empleados en puestos adecuados la empresa estará más sana, más feliz y por lo tanto realizará grandes objetivos.

LA META: Será tener grupos integrados, trabajando en equipo hacia objetivos específicos.

Hoy en día más negocios desean aparecer en la escena empresarial. Es buen momento para capacitar y entrenar a los empleados.

LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ESTAN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA FORMA DE PENSAR DE SUS TRABAJADORES (ACTITUDES) EN LA EPOCA ACTUAL ES MAS IMPORTANTE LA ACTITUD QUE LA APTITUD (CONOCIMIENTOS). LAS EMPRESAS QUE TRIUNFARAN SERAN LAS QUE CUENTEN CON EMPLEADOS CON ACTITUDES POSITIVAS.

EL TRIUNFO DE LAS EMPRESAS Y PERSONAS ESTA DETERMINADO EN LAS ACTITUDES.”

PARA LOS COLABORADORES

RELACIONES HUMANAS

Es necesario que cultivemos la autoestima valorarnos como personas, sentirnos necesitados, valorar todo lo que tenemos, tenemos la obligación de crecer en todos los aspectos, así como el mundo avanza en descubrimientos y en tecnología, debemos comprometernos nosotros mismos a ser humanos mejores. Recordando que cada trabajo requiere un perfil de persona diferente.

Cuando una persona tiene su autoestima baja, todo el que esta a su alrededor se da cuenta de que esa persona tiene problemas y se aleja. Cuando uno se ama a sí mismo eso lo refleja y todo mundo desea tenerlo como amigo.

NO PODEMOS DAR AMOR Y ALEGRIA SI NOSOTROS NO NOS ACEPTAMOS COMO SOMOS. CUANDO UNA PERSONA SE QUIERE A SÍ MISMA SÉ DARA CUENTA QUE TIENE MUCHO QUE DAR Y OFRECER A SUS SEMEJANTES. SÉ DARA CUENTA QUE SON MUCHOS LOS DONES Y VIRTUDES QUE TIENE. SÉ DARA CUENTA QUE TODAS LAS PERSONAS TIENEN CUALIDADES Y QUE DE TODOS PODEMOS APRENDER.

La buena comunicación y las relaciones interpersonales positivas son un aspecto sumamente importante y fundamental para el buen funcionamiento de cualquier comunidad y en nuestro caso de la empresa. Ya que nos damos cuenta de que a pesar de manejar una enorme cantidad de información, nuestras relaciones interpersonales se vuelven cada vez más deficientes.

Son muchos los trabajadores que se quejan de sus condiciones de trabajo, de las relaciones interpersonales, de las dificultades en el desarrollo de la carrera profesional, o de los cambios en la estructura y clima organizacional. Es por esto que el objetivo es hacer de usted una persona de exquisitas relaciones humanas, con excelentes relaciones públicas.

Un aspecto importante en las relaciones humanas es el trato con los demás, Se debe privilegiar la relación entre las personas como la primera inversión que todos podemos hacer en una comunidad: "tratar mejor no cuesta nada".

Es importante saber reconocer el buen trato, para ello se debe tener en cuenta:

1. Ser confiables, más que amables

Ser amables es importante en cualquier relación que incluya intercambios sociales, comerciales o institucionales. Pero ser confiables, en cambio, es toda una definición y también **un desafío para una comunidad que quiere dedicarse a la actividad turística.**

Quienes eligen un lugar geográfico o un determinado comercio en forma anticipada ya están dando su confianza. A través de las actitudes y prácticas comerciales que reciban como respuesta confirmarán si están tratando con gente confiable.

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer a la gente confiable:

- Quienes dan su "palabra" como garantía de sus actos y cumplen con ella.
- Quienes brindan un diagnóstico serio y responsable cuando asesoran y toman trabajos de mantenimiento, arreglos y reparaciones de electrodomésticos, artefactos, autos o maquinarias.
- Quienes a través del teléfono acortan distancias: Transmitir confianza es sumamente valorado y en muchos casos decisivos en la elección. Más aún cuando efectivamente en el "cara a cara" se corrobora lo acordado.
- Quienes respetan los tiempos de las personas: Puntualidad

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en práctica estas actitudes:

- La recomendación de personas específicamente por esta condición de "ser confiables".
- La escasa cantidad de quejas y reclamos que se escuchan con relación a la cantidad de gente atendida.

2. Humanizar la actividad

El **estar pendiente de la persona** como tal antes que de "cuánto gastará" replantea la relación social humanizando la actividad. De esta manera el beneficio económico no es un fin en sí mismo sino parte de un conjunto de beneficios que incluye el cultural y afectivo que supone todo contacto personal.

Aún en temporada cuando la cantidad de gente que se atiende es mucha se puede personalizar la atención a partir del aprovechamiento de distintos momentos y espacios de encuentro.

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer a la gente que humaniza la actividad turística

- Quienes manifiestan sincero y evidente interés por la persona con quien están tratando.
- Quienes miran a los ojos de la persona que atienden sabiendo que insume el mismo tiempo que mirar para cualquier otro punto.
- Quienes hablan con la persona que atienden en lugar de mirar "de reojo" o abiertamente hacia un televisor o hablar con un amigo que está en el lugar "de visita" u otro empleado.

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en práctica estas actitudes:

- La receptividad que manifiestan quienes se encuentran con gente que le demuestra su interés expresado, por ejemplo, a través de la disposición al diálogo.
- El cambio de actitud de las personas que en un primer momento no son receptivas al buen trato por hábito o por desconfianza pero con el tiempo y la constancia de quien toma la iniciativa vencen su resistencia

3. Anticiparse a las necesidades

Ofrecer algo a alguien antes que lo pida es diferente a actuar como respuesta a una solicitud expresa. Esa anticipación indica que se está pendiente del otro, actitud que debiera ser permanente como desafío y muestra de que realmente se "presta atención". Aquello que se puede dar no siempre tiene que ver con el servicio específico que se ofrece o con los productos que se comercializan sino con una serie de acciones que pueden incluir recomendaciones, sugerencias o ayuda adelantándose a la necesidad aún no expresada por una persona y sorprendiéndola gratamente.

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer a la gente que se anticipa a las necesidades:

- Quienes detectan en forma permanente cuáles pueden ser las necesidades de la gente en cada circunstancia: ofrecen un vaso de agua fresca o colaboran en alguna tarea a un compañero de trabajo
- Quienes ya tienen previsto por experiencia que la gente recurrirá a ellos y lejos de fastidiarse le colaboran desinteresadamente.
- Quienes detectando una necesidad la transforman en un servicio. Es distinto por ejemplo que en un hotel (cualquiera fuera su categoría) alguien pregunte dónde puede ir a comprar el diario que, previendo que la gente lee el diario, se le ofrezca si quiere recibirlo durante su estadía.

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en practica estas actitudes:

- Ponerse a pensar si podría haberse anticipado y cómo cada vez que alguien responde a una pregunta o al pedido de ayuda de una persona.
- Ejercitar la observación para poder adelantarse permanentemente hasta que se convierta en un saludable hábito.
- Captar el gesto o comentario de sorpresa de la gente que recibe esa muestra de atención. La principal tarea es aportar para que la gente cumpla su principal objetivo invirtiendo, más allá del trabajo que cada uno desempeña, en mejorar la relación humana con ellos cualquiera sean sus condiciones sociales o económicas.

1. Ayudar a la gente a disfrutar

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer a la gente que ayuda a disfrutar:

- Quienes se plantean como principal objetivo que la gente se sienta bien tratada, compre o no en su negocio, esté mucho o poco tiempo en su establecimiento, se acerque sólo a preguntar o a mirar.
- Quienes tienen claro que una de las formas del maltrato que reconoce la gente es la indiferencia y, por lo tanto, no la pone en práctica. Una situación común es

la de quien entra a un negocio "solo a mirar" y es recibido con la misma disposición que si fuese a comprar.

- Quienes sabiendo lo valioso que es el tiempo que tiene la gente para disfrutar más allá de "dar precios" tienen como norma mostrar las habitaciones o instalaciones en establecimientos de alojamiento de todas las categorías permitiendo sin fastidio que la gente mire, conozca, pregunte y elija.

- Quienes saben que una persona a la que trataron bien quizás esta vez no compre en su negocio pero es muy posible que vuelva en otra oportunidad.

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en practica estas actitudes:

- Volver a un mismo lugar, comprar algo más de lo previsto o extender la permanencia en un lugar son señales de que se está disfrutando
- Expresar abiertamente cómo se sienten o sintieron especialmente al momento de la despedida suele ser muy significativo como parámetro de haber disfrutado haya sido corta o extensa su permanencia en un lugar.

2. Ser los mejores anfitriones

En una comunidad turística los anfitriones son todos los habitantes porque se está recibiendo gente a la que se invita y espera. Por lo tanto, ser los mejores anfitriones en forma individual y colectiva es **no sólo un objetivo básico sino el principal trabajo a desempeñar**. La actividad en la que se cumpla este rol es casi secundaria. Se puede ser dueño o empleado de comercios, empresas, establecimientos, instituciones u organismos públicos, profesionales, estudiantes, jubilados o amas de casa sin dejar de ser principalmente gente que trata con otra gente en un tiempo y espacio deseado y compartido.

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer a los mejores anfitriones:

- Quienes siendo por ejemplo meseros sienten que su rol fundamental no es sólo servir el café sino tratar con la persona a la que se lo sirven.
- Quienes no se preguntan "¿Y ellos cómo nos tratan?" como excusa para el maltrato o la impaciencia con el otro sino que saben que la diferencia está en quiénes son los emisores y cómo se comportan en ese rol

- Quienes hacen de la recepción y la despedida dos momentos importante para reconocer a quienes llegan y se van.
- Quienes en lugar de esperar o despedir a la gente detrás de un mostrador lo hacen en la puerta posibilitando, además, el contacto físico a través de un apretón de manos, un abrazo, un beso...
- Quienes como buenos anfitriones cuidan también del estado de su "casa" (establecimiento, oficina,) cualquiera sea la categoría o la infraestructura disponible ofreciendo lugares limpios, cómodos y cálidos que indican que les interesa la persona que permanecerá en ellos.

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en práctica estas actitudes:

- Captar y luego canalizar una necesidad por más pequeña que sea en cada contacto interpersonal que exceda el marco del trabajo específico que se esté realizando
- El hacer comentarios expresos al estar en presencia de buenos anfitriones

6. Brindar el mejor trato familiar

A la hora de elegir entre el mejor trato comercial (masividad, rapidez, eficiencia, calidad) y el mejor trato familiar (**personalización, tiempo de charla, afectividad, calidez humana**) la gente prefiere este último porque posee cualidades que identifica y valora. Muchas empresas, establecimientos, comercios e instituciones son reconocidos por ese trato que unen a su profesionalidad. Los intercambios que hacen a una compra, venta o prestación de servicios puede ser reemplazado hoy por tecnología. Pero en turismo la ventaja es que se basa en las relaciones humanas donde el trato no puede ser reemplazado por una máquina. De allí la importancia de valorarlo como un verdadero capital.

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer el mejor trato familiar:

- Quienes saben que "la gente viene mal" pero su actitud es lograr que se "vaya bien" siendo tolerantes, comprensivos y dispuestos a generar ese cambio.
- Quienes se interesan en conocer a la persona con la que tratan y en sucesivos encuentros la reconocen al llegar, la llaman por su nombre, preguntan por su familia o por alguna circunstancia.

- Quienes expresan abiertamente su afectividad haciendo sentir a la persona "como en su casa".
- Quienes están pendientes de que los chicos o la gente grande se sienta cómoda y acercan por ejemplo otro tipo de silla, otro menú, se preocupan por el clima del lugar (si hace frío o calor), por la seguridad (si hay escaleras, por ejemplo).

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en practica estas actitudes:

- Lograr un "mejor estado de ánimo" luego del trato recibido que puede evidenciarse entre dos momentos: la recepción y la despedida.
- Dedicar el tiempo que se merece la gente posibilitando un primer momento de conocimiento mutuo.
- Incorporar al lenguaje comercial la pregunta "¿cómo se sintió tratado?" antes de "¿Cómo estuvo la comida?", incentivando a las personas a que expresen sus impresiones sobre cuestiones ligadas a lo humano

3. Poner en juego determinadas actitudes

Tomarse el tiempo para escuchar inquietudes y problemas y actuar en consecuencia es una actitud fundamental de los verdaderos anfitriones. **"Ni idea" o "No sé, me mataste" nunca pueden ser las respuestas que reciba la gente a una pregunta en una comunidad turística.** No es la respuesta en sí lo que preocupa sino la actitud implícita que es la de desentenderse del asunto lo más rápido posible. Esto no significa que la persona tenga que saber de todo o tenga la oportunidad de resolver todo sino que lo que sí tiene que saber es cómo responder o actuar en cada caso. Se trata de cambiar de actitud, no tener más conocimientos o posibilidades.

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer actitudes de verdaderos anfitriones:

- Quienes al no saber algo intentan de todas formas obtener la información a través de otros medios (preguntan a alguien más, hacen algún llamado, buscan en una guía) diciendo "Mire, no sé pero ya le averiguo".
- Quienes incorporan al trato comercial y laboral el buen humor.

- Quienes son tolerantes, pacientes y conciliadores en lugar de fastidiarse o estar a la defensiva de las actitudes de la persona con la que tratan.

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en práctica estas actitudes:

- Evaluar cómo dar respuesta a todas las inquietudes que se reciban que no estén relacionadas con el trabajo específico que se desempeñe.
- Privilegiar la intención de la persona de dar respuesta antes que los resultados valorando las actitudes (el querer hacer) que pone en juego en cada momento más que las aptitudes (cómo hacer) de las que dispone.

4. Ser atractivos como personas

En una comunidad turística hay una **diferencia sustancial entre "tener atractivos" (como ciudad) y "ser atractivos" (como personas)**. La cultura del "tener" se traslada al turismo a través de la enumeración, ofrecimiento y preocupación por las cosas materiales como pueden ser los atractivos naturales y culturales, la infraestructura y los servicios como prioridad. Y así como está enunciado también es vivido planteándose pocas veces o casi ninguna que la relación afectiva y hospitalaria que en forma individual y colectiva establece la comunidad es un atractivo en sí mismo: en los viajes nos acordamos más que de los paisajes de las personas que conocimos.

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer el atractivo de las personas:

- Quienes se quedan en la memoria de la gente por ser confiables más que amables y por humanizar la actividad turística con sus actitudes (anticiparse a las necesidades, ayudar a disfrutar, ser los mejores anfitriones, brindar el mejor trato familiar romper barreras urbanas y humanas y ser "Artesanos del Trato")
- Quienes saben que "un lugar" no es nada en sí mismo sino está la gente que invita, recibe, atiende y despide y privilegian las relaciones humanas por sobre el atractivo natural, la infraestructura o los servicios.
- Quienes transforman con su presencia lugares y situaciones. Un colectivo cinco estrellas con un chofer malhumorado puede resultar el peor viaje del mismo modo que un colectivo no tan bueno, pero con una buena conversación con el chofer o con otra persona de por medio puede ser inolvidable.

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en práctica estas actitudes:

- Hablar, al volver de un viaje, de la gente que se conoció más que del lugar en sí.
- Reconocer con el tiempo por quien se fue atendido identificando a las personas por sus rasgos personales más allá del servicio específico brindado.

5. Romper barreras urbanas y humanas

Iniciar un diálogo, ofrecer un caramelo y hacerlo, además, delante del mostrador (y no detrás) son formas de "romper barreras" que habitualmente separan a las personas y las mantienen alejadas entre sí.

Las barreras "urbanas" distancian a las personas dentro del espacio físico mientras que las "humanas" lo hacen desde el desinterés, el miedo, la vergüenza, los prejuicios o los preconceptos acerca de la reacción del otro. Generalmente **las barreras "humanas" determinan las "urbanas"**: rejas, vidrios, ventanillas, puertas que se entreabren, mostradores de por medio son la expresión material de una disposición mental que impiden el contacto y el encuentro con el otro.

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer a quienes rompen barreras:

- Quienes toman la iniciativa del diálogo haciendo de un "desconocido" un inmediato conocido
- Quienes no hacen distinción entre el espacio público y el privado para invitar a la gente "a pasar" o a compartir un café como continuidad del primer contacto.
- Quienes hacen de cada contacto una posibilidad de conocimiento del otro como persona y no sólo como "cliente" por ejemplo, dando su teléfono particular o la dirección de su casa como referencia
- Quienes dan el tiempo al otro para que se sienta en confianza ante esta actitud nueva donde no se le pide o se le vende nada sino que se le brinda desinteresadamente la posibilidad de relacionarse de otra forma.

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en práctica estas actitudes:

- La cantidad de gente amiga o conocida que surge de cada encuentro en ámbitos comerciales, institucionales o profesionales.

- La afirmación que hace la gente de sentirse "más cómoda" cuando es tratada de una forma más cercana.

10. Ser Artesanos del Trato

En el trato intervienen el beso, la palabra, los tonos, el apretón de manos, el abrazo, la mirada, los gestos mutuos en función de una circunstancia de encuentro. Son materiales que no alimentan a ninguna industria, no demandan inversiones ni financiación extra. Disponemos de ellos en nuestra propia naturaleza humana y son fundamentales para el turismo que más que una "industria" es una artesanía. ¿Por qué? Porque la artesanía tiene un aspecto irremplazable por el producto industrial: el artesano pone en cada cosa que hace algo profundamente humano, personal. Pone afecto, en ese caso en un "objeto". **Un "artesano del trato" pone afecto en un "sujeto", en otro ser humano.**

ALGUNOS EJEMPLOS

Cómo reconocer artesanos del trato:

- Quienes saben ponerse en el "lugar del otro" respetando los tiempos, intereses, ideas o inquietudes de aquel que atienden
- Quienes manifiestan abiertamente su alegría por volver a ver a alguien haciendo sentir a la persona reconocida y bienvenida.
- Quienes en su mismo lugar de trabajo no distinguen entre "conocidos" y "desconocidos" brindando indistintamente el mismo afecto a todas las personas
- Quienes ponen en práctica la solidaridad y la hospitalidad en forma permanente como uno de los modos más profundos de la afectividad
- Quienes brindan su "calidez humana" que se hace sentir en la intensidad del beso, el abrazo o el apretón de manos o la disposición para escuchar, las palabras que utiliza para comunicarse, mirar a los ojos, preocuparse por cómo está la otra persona cada vez que se produce un encuentro en un ámbito comercial, profesional o institucional.

ALGUNAS CONSECUENCIAS

Qué pasa al poner en práctica estas actitudes:

- La comunicación que se establece con el otro a partir de esta "forma de ser".
- El interés y gratificación que despierta ser atendido por "artesanos del trato" con relación a otras personas que no lo son.

CAPACITACION

Del óptimo manejo de las políticas de la empresa y de la eficacia aplicada al control de los procesos inherentes a la recepción y el alojamiento dependerá en gran parte la rentabilidad y el buen desarrollo de una empresa hotelera. Por tanto el aprendizaje y la capacitación, le permitirán manejar con idoneidad no solo los procesos inherentes a la recepción y el alojamiento sino también todos los procesos que se interrelacionan con la misma, teniendo como base un conjunto de saberes y conceptos que habilitan tanto al administrador como a sus colaboradores para informarse, comprender y aplicar elementos técnicos y tecnológicos con el propósito de mejorar continuamente el desempeño de las organizaciones en la atención al cliente, en el servicio al huésped, controles aplicados y en general en las comunicaciones que se generen, además de la posibilidad de integrar de manera recursiva y creativa, los distintos conceptos y entender la variedad de interrelaciones.

Se pretende desarrollar capacidades de comunicación oral y escrita, fomentar el potencial creativo e innovador en torno al departamento operado de alojamientos, desarrollar capacidades para identificar, acceder y manejar información, fomentar la capacidad para desarrollar y presentar propuestas de solución de problemas, conocer comprender y aplicar las teorías administrativas en la recepción y los alojamientos y en los departamentos de apoyo: teléfonos, lavandería y mantenimiento; reconocer el ambiente empresarial, gestionar los elementos de la productividad y competitividad, aplicar los conocimientos adquiridos en el mejoramiento individual y social de la calidad de vida, desarrollar la iniciativa empresarial y el espíritu emprendedor.

Los temas básicos en la capacitación son:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

REGISTRO HUÉSPED Y CONTROL DE OCUPACIÓN

CONTROL DE RESERVAS HABITACIÓN

TELEFONOS

FACTURACION Y CONTABILIDAD DE HUÉSPED

LAVANDERIA

MANTENIMIENTO

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Permite conocer los criterios básicos que justifican la configuración de una estructura organizacional determinada, es el punto de partida para conformar el soporte de la gestión administrativa. Toda estructura organizacional debe conducir a la identificación de la planificación estratégica, control administrativo y control operacional para la obtención de los resultados esperados.

2. REGISTRO DE HUÉSPED Y CONTROL DE OCUPACIÓN.

Proceso de registro huésped.

Proceso de control de ocupación

Proceso de salida de huésped.

Formas a utilizar.

El registro huésped y control de ocupación hacen parte del ciclo de venta habitación, generado por la estadía del huésped y prestación del servicio de alojamiento junto con el proceso de reserva de habitación.

El registro huésped y control de ocupación determinan el área de responsabilidad fundamentada en la aplicación de procesos para la generación de información conducente a definir la ocupación de la capacidad instalada que soporte la venta de habitaciones.

- Tarjeta de Reservas
- Registro Huésped
- Libros de Entradas y Salidas

3. CONTROL DE RESERVAS HABITACIÓN.

Medios y modalidades en la gestión de reservas

Proceso de solicitud y confirmación de reservas.

Proceso de cambio y cancelación de reservas.

Pronóstico de habitación.

Descripción de formatos.

El control ejercido sobre las reservas hoteleras es la actividad que más condiciona el ciclo de venta habitación. Dicho control hace referencia al estricto seguimiento de las habitaciones asignadas predeterminando la ocupación. La efectividad y agilidad con que se maneje la información asegura la venta de habitaciones.

Entender y desarrollar el proceso de solicitud y confirmación de reservas.

Entender y desarrollar el proceso de cambio y cancelación de reservas.

Manejo de los pronósticos de ocupación.

4. TELÉFONOS.

Proceso de control de llamadas larga distancia Huésped.

Formas utilizadas.

A nivel administrativo la sección de teléfonos se considera como un área de responsabilidad derivada de las propias que se describen para la operación de alojamiento, pero a nivel contable, teléfono es un departamento operado completamente diferente al departamento de habitaciones.

Con base en que el teléfono es una actividad que mantiene un continuo contacto con el huésped, conformando un servicio vital, se incluye en conjunto con alojamiento, por la incidencia administrativa que ejerce el jefe de recepción en cuanto a la organización y control de esta actividad. Tiene como objetivo fundamental el facilitar la gestión de comunicación tanto para huéspedes como para el personal autorizado del hotel.

Registro y control de la venta como reflejo de la prestación del servicio al huésped. Colaborar en la prestación de servicios complementarios tales como fax, internet, etc. Asignación de costos y gastos como causaciones generadas por la prestación del servicio de teléfono.

5. FACTURACIÓN Y CONTABILIDAD DE HUÉSPED.

Recopilación de información para el control de ocupación.

Proceso de facturación, caja de recepción.

Movimiento diario de cuenta huésped (Auditoría nocturna)

Trasunto, cuenta huésped.

Descripción de formas.

Facturación y contabilidad de huésped hacen referencia a la aplicación de procesos de información para determinar lo que se ha conceptualizado en primera instancia como "cuenta huésped" o acumulado de las cuentas por cobrar, reflejado en las facturas del huésped como efecto de los consumos por: utilización y ocupación de habitación, consumos de alimentos y bebidas, teléfono y lavandería y otros consumos adicionales.

Describir los procesos de información necesarios para consolidar la venta de habitaciones a través del mismo control de ocupación.

Definición del movimiento y saldo de la cuenta huésped como resultado de la auditoría nocturna.

Recopilación de la información para el control de la ocupación.

Elaboración de estadísticas que permitan evaluar la utilización de la capacidad instalada de habitaciones y su aprovechamiento.

6. LAVANDERÍA.

Principios generales

Consideraciones específicas.

Servicio de lavandería huéspedes.

Servicio de lavandería general.

Descripción de formas a utilizar.

La actividad de la lavandería comprende dos servicios básicos : servicio para los huéspedes y el servicio interno. En un hotel la lavandería desempeña un papel importante, puesto que directa o indirectamente mantiene relación con todos los departamentos que son los generadores de su existencia además que constituye un servicio adicional que se ofrece a los huéspedes.

Establecer el proceso de información adecuado para el control de recibo, lavado, planchado y entrega de lencería, mantelería, al igual que los procesos de información adecuados para el control de recibo, lavado, planchado, facturación y entrega de ropa huéspedes (cliente externo).

Permite llevar estadísticas de la ocupación del hotel para planificar y controlar los procesos de la lavandería.

Clasificar la ropa de acuerdo a los tipos de lavado que se requieran.

Garantizar un buen servicio de lavado y planchado, garantizando que las prendas no sufran las consecuencias de un tratamiento inadecuado.

7. MANTENIMIENTO

Principios generales

Proceso de reparación de muebles, equipos y otros.

Descripción de formatos.

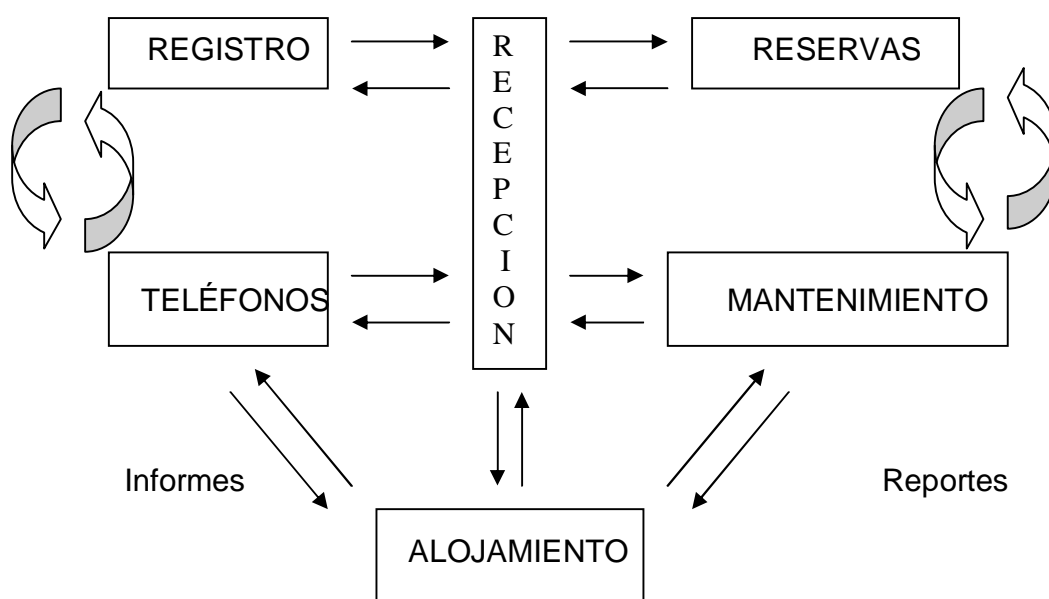
El mantenimiento se constituye en la mayoría de los hoteles como un departamento no operado y se incluye en la asignatura de recepción y alojamiento, por el motivo de ser su mejor cliente. Además, por lo general es la recepción el eje que maneja la información necesaria para el desarrollo de su labor. La actividad de mantenimiento consiste en la reparación, renovación e instalación de equipos, reparaciones locativas y de elementos de servicio, decoración de habitaciones, áreas públicas, muebles y enseres y en general todo lo relacionado con los elementos susceptibles de reparación y/o mantenimiento.

Establecer Los procesos de información adecuados para efectuar, proyectar y proponer la reparación de todo tipo de daños que se presenten o puedan presentarse en las instalaciones, maquinarias o equipos.

Mantener la calidad en los servicios de acuerdo con la categoría del establecimiento hotelero. Mantener una serie de contactos y referencias con las personas y empresas que surten al hotel de repuestos y materiales.

Departamento de alojamiento de un establecimiento hotelero:

Figura 7. Mapa Conceptual



13.6 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACION

En toda organización es importante desarrollar excelentes flujos de información, en el caso del Hotel es importante que exista una comunicación en todas las direcciones que genere confianza y motivación.

En este aspecto se entregó información de interés tanto para los propietarios como para los colaboradores, y además mensajes motivacionales, para que sean colocados en la cartelera.

BOLELTIN INFORMATIVO HOTEL VENECIA

ALGUNOS APARTES DE LA REFORMA LABORAL

TRABAJO ORDINARIO Y NOCTURNO

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas(6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).
2. El trabajo nocturno es le comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.)

TRABAJO DOMINICAL Y FESTIVO

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.
3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990.

TRABAJO OCASIONAL Y HABITUAL

Se entiende que el trabajo dominical es ocasional cuando el trabajador labora hasta dos domingos durante el mes calendario. Se entiende que el trabajo dominical es habitual cuando el trabajador labore tres o más domingos durante el mes calendario.

COMPENSACION EN DINERO DE VACACIONES

Cuando el contrato de trabajo termine sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por año cumplido de servicio y proporcionalmente por fracción de año, siempre que este exceda de tres meses.

TERMINACION UNILATERAL DEL CONTRATO DE TRABAJO SIN JUSTA CAUSA

Indemnización en caso de despido o auto despido.

Contratos a término fijo, el valor de los salarios correspondientes al tiempo que faltare para cumplir el plazo estipulado del contrato; o el del lapso determinado por la duración de la obra o la labor contratada, caso en el cual la indemnización no será inferior a quince (15) días.

CONTRATOS A TÉRMINO INDEFINIDO

Indemnización

- a) Para trabajadores que devenguen un salario inferior a diez (10) salarios mínimos mensuales legales:
 - 1) Treinta (30) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.
 - 2) Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo se le pagarán veinte (20) días adicionales de salario sobre los treinta (30) básicos del numeral 1), por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.
- b) Para trabajadores que devenguen un salario igual o superior a diez (10), salarios mínimos legales mensuales:

- 1) Veinte (20) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.
- 2) Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo, se le pagarán quince (15) días adicionales de salario sobre los veinte (20) días básicos del numeral anterior, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

Los trabajadores que al primero de enero de 2003, tuvieran diez (10) o más años al servicio continuo del empleador, se les aplicará la tabla de indemnización establecida en los literales b, c y d del Art. 6 de la ley 50 de 1990, exceptuando el PARÁGRAFO TRANSITORIO, el cual se aplica únicamente para los trabajadores que tenían diez (10) o más años el primero de enero de 1991.

INDEMNIZACION POR FALTA DE PAGO

- 1) Si a la terminación del contrato, el empleador no paga al trabajador los salarios y prestaciones debidas, salvo los casos de retención autorizados por la ley o convenidos por las partes, debe pagar al asalariado, como indemnización una suma igual al último salario diario por cada día de retardo, hasta por veinticuatro (24) meses, o hasta cuando el pago se verifique si el periodo es menor.

Si transcurridos veinticuatro (24) meses contados desde la fecha de terminación del contrato, el trabajador no ha iniciado su reclamación por la vía ordinaria o si presentará la demanda, no ha habido pronunciamiento judicial, el empleador deberá pagar al trabajador intereses moratorios a la tasa máxima de créditos de libre asignación certificados por la Superintendencia Bancaria, a partir de la iniciación del mes veinticinco (25) hasta cuando el pago se verifique.

- 2) Si no hay acuerdo respecto del monto de la deuda, o si el trabajador se niega a recibir, el empleador cumple con sus obligaciones consignando ante el juez de trabajo y, en su defecto, ante la primera autoridad política del lugar, la suma que confiese deber, mientras la justicia de trabajo decide la controversia.

OBLIGACION ESPECIAL

Al terminar el contrato sin justa causa (artículo 64) el empleador le deberá informar por escrito al trabajador, a la última dirección registrada, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la terminación del contrato, el estado de pago de las cotizaciones de Seguridad Social y parafiscalidad sobre los salarios de los últimos tres meses

anteriores a la terminación del contrato, adjuntando los comprobantes de pago que los certifiquen.

Si el empleador no demuestra el pago de dichas cotizaciones, la terminación del contrato no producirá efecto. Sin embargo, el empleador podrá pagar las cotizaciones durante los sesenta (60) días siguientes, con los intereses de mora.

JORNADA LABORAL FLEXIBLE

El empleador y el trabajador pueden acordar temporalmente o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana.

El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realiza mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo.

En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de seis (6 a.m.) a diez (10 p.m.)

Se logró que los propietarios del hotel, tomen conciencia sobre la importancia de la capacitación del personal

13.7 INSTITUCIONALIZACION DE LA ETICA EN EL HOTEL VENECIA

La actual concepción de empresa se define como un sistema (conjunto de partes interrelacionadas) en el que coinciden múltiples intereses, los de la gerencia, los de los trabajadores, los de los proveedores, los del sector financiero, los del estado, los de los clientes, los de la comunidad y que tienen por objetivo la producción y distribución de la riqueza social.

Los intereses del Hotel Venecia como los de cualquier otra empresa, se configuran alrededor de mantenerse en el mercado (sobrevivir), sus miradas deben ser de más largo plazo, deben tener en cuenta el impacto de sus actividades en el presente y en el futuro y requieren una mayor aceptación de su actuar por parte de la comunidad, de la sociedad civil.

En la lógica de la globalización, la supervivencia, la captura de mercados, el prestigio y el ánimo de lucro se configuran como algunos de los objetivos esenciales del actuar empresarial. Es por esto que se hace necesario que el Hotel se dinamice con los cambios profundos que esto conlleva al encontrarse inmerso en un entorno.

Para alcanzar estos objetivos, las empresas y sus gestores toman decisiones y en la totalidad de sus ocasiones las decisiones y acciones de la empresa tienen incidencia sobre la sociedad y sus miembros. Algunas veces estas decisiones y acciones perjudican a alguno de los interesados en la empresa o agentes sociales, a pesar de que satisfacen a otros. La satisfacción de unos intereses a favor de otros y el conflicto de esta satisfacción con el bienestar general reclaman una reflexión. En el Hotel se evidencian este tipo de decisiones en lo referente al retiro a veces injustificado del personal, lo que ocasiona un malestar laboral ya que todos los empleados se sienten amenazados.

La sociedad civil tiene mucho que decir acerca del operar de las empresas y estas no podrán seguir adelante si no tienen en cuenta los intereses, valores y preceptos éticos de los miembros de la sociedad es por esto que el Hotel debe comprometerse con unos desempeños y con unas acciones cotidianas sintonizadas con su responsabilidad social, con los intereses y necesidades de las personas que las componen y con el interés público, esto les permitirá operar sostenidamente en el tiempo y ser motor del verdadero desarrollo social.

Se considera que el comportamiento ético sí le agrega rentabilidad a la empresa, dado que en definitiva las empresas que se conducen éticamente son las que terminan siendo competitivas, la competitividad entendida como el deseo de permanencia en el mercado a largo plazo con beneficio suficiente que le entrega a la empresa credibilidad y confianza. Por esto es importante que en el Hotel se tome conciencia de la importancia de implementar la ética en todo su accionar, lo cual no generaría perjuicios económicos, sino al contrario, la prestación de un excelente servicio que se vería reflejado en mayores utilidades.

El objetivo de sobrevivir del Hotel no debe anteponerse al interés primario de la sociedad que permite y hace que la misma exista, al interés público, al bienestar y a la esencia misma de la empresa que en este caso es ofrecer un excelente servicio de hospedaje generando clientes satisfechos.

FIN ESPECIFICO (Bien interno)

Todas las empresas tienen que considerar en diversos grados los elementos y las fuerzas de su medio externo. Aunque quizá sea poco o nada lo que puedan hacer para cambiar estas limitantes, no tienen otra alternativa más que responder a ellas, tienen que identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas ajenas a la empresa que puedan afectar sus operaciones.

En el pasado, la misión de las empresas era exclusivamente económica, en la actualidad ha aumentado la participación social de la empresa (es tomar en cuenta con toda seriedad la repercusión de las acciones de la compañía sobre la

sociedad o la capacidad de una empresa de relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social en formas que sean mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad).

La responsabilidad social es considerada como un fin legítimo y alcanzable para las empresas pero de todas formas se tiene que tomar en cuenta la misión de la organización, en este caso la misión del Hotel no es solamente prestar el servicio de hospedaje, debe además, generar empleos, pagar impuestos, cumplir con sus compromisos financieros, es decir distribuir la riqueza ya que esto hace parte integral de su responsabilidad. De acuerdo a esto debe tenerse en cuenta el cumplimiento de esta misión ya que si el Hotel concentra la riqueza en sus propietarios a costa del bienestar del resto de los miembros (bajos salarios, evasiones de impuestos, mala calidad en el servicio, etc.) incumple su función social, por lo cual estaría propenso a juicios éticos que desprestigiarían su imagen y amenazarían con desaparecerlo lentamente.

Las empresas responderán a valores socialmente aprobados y le darán prioridad a los que se tiene en mayor estima, si se quiere asegurar que las organizaciones respondan a las fuerzas sociales y logren el éxito en base a ellos teniendo en cuenta, por supuesto que las empresas tienen una variedad de misiones, en el caso del Hotel Venecia, el brindar un excelente servicio de hospedaje, al cual debe incorporar valores que se vean reflejados dentro y fuera de la organización.

La satisfacción del cliente, es el fin último de la prestación del servicio, ya que al fin y al cabo los otros fines anexos vienen por añadidura al contar con buenos clientes que deseen regresar al Hotel y que además lo recomienden a clientes potenciales. Se puede decir entonces que cumpliendo con el bien interno, se estaría cumpliendo simultáneamente con los bienes externos al lograr mayor rentabilidad, posicionamiento de la empresa, entre otros.

MEDIOS ADECUADOS PARA PRODUCIR ESE BIEN

✚ Contratar personal idóneo: en el Hotel Venecia es de vital importancia contar con una buena mano de obra y no sólo se refiere a contar con personas calificadas (académicamente y con experiencia), sino también con un alto grado de formación personal que involucre valores como: honestidad, responsabilidad, sentido de pertenencia, amabilidad, puntualidad, que hagan posible la prestación de un mejor servicio ayudando al Hotel a alcanzar sus objetivos.

✚ Pagarle al personal lo justo: un medio eficaz para motivar a las personas es la remuneración que se le da por su trabajo, pues la fuerza dominante que mueve a las personas a desarrollar un trabajo ha sido, es y seguirá siendo (en el medio en el que se desenvuelve el Hotel) un interés económico que se ve reflejado en la necesidad de los trabajadores de satisfacer sus necesidades en primera instancia básicas, por eso es de relevancia mencionar que en el Hotel Venecia se remunera a los empleados de una forma apropiada a las actividades que realizan, pues los salarios son competitivos y en algunas veces hasta mejores en relación a otros hoteles, es de anotar que esta practica se evidencia en la permanencia y no

deserción de los empleados en el Hotel, por lo cual se propone que estos mantengan su condición de aceptables y en lo posible tratar de implantar otros factores motivacionales que no sean económicos, sino de formación personal e integración (charlas educativas, talleres de relaciones personales, paseos, cenas, etc.), que les permitan a los empleados laborar con mayor gusto e interés.

✚ Comprar insumos de calidad: para que un bien o servicio sea preferible dentro de un mercado debe ser competitivo lo que se traduce en excelente calidad, la cual proviene de materia prima optima que es la base del proceso productivo, entonces podemos decir que si no hay buena materia prima tampoco habrán buenos resultados, no se podrá brindar al publico un buen producto y se estaría engañando a la sociedad con servicios que no demuestran ser lo que en las campañas publicitarias dicen. Dentro del Hotel Venecia se observa que esto se ha aplicado correctamente, pues todos los implementos de aseo son los adecuados y se remplazan constantemente para poder brindar una limpieza e higiene al Hotel, además los insumos para los cuartos (ropa de cama, cortinas, televisores, etc.) se encuentran en buen estado para cumplir con lo esperado por el cliente, lo que se convierte en una de sus ventajas competitivas.

✚ Tener las instalaciones adecuadas para prestar el servicio: el poseer buenas instalaciones en donde funcionar beneficia enormemente al proceso productivo pues de la adecuada distribución de espacios de la organización depende el ahorro de tiempo en los procesos, la minimización de costos, etc., que contribuyen a la mejor prestación del servicio. En cuanto a esto el Hotel Venecia cuenta con una estructura apropiada, que satisface las necesidades de todo tipo de clientes sin embargo es de gran ayuda conocer permanentemente las sugerencias de los clientes en cuanto a estos aspectos para poder realizar una planeación acorde con sus expectativas futuras.

✚ Velar por la seguridad de la organización: en una organización este aspecto se ve reflejado en el buen desempeño del personal de vigilancia, la salvaguardia de una compañía ayuda a evitar posibles pérdidas materiales, que ocasionen inestabilidad. En el Hotel Venecia la vigilancia esta a cargo de los porteros que controlan el ingreso de personas no deseadas, esta labor se ha realizado oportunamente pues el Hotel no se ha enfrentado a mayores problemas, es importante seguir manteniendo un adecuado control de la vigilancia para poder asegurar la permanencia de los clientes y así proyectar una mejor imagen del Hotel Venecia al público al generar confianza.

✚ Mantener unos precios competitivos: la competencia, siempre trata de ofrecer sus productos a menores precios, a veces sin tener en cuenta la calidad de lo que se ofrece, es esencial entonces saber concatenar la calidad con el nivel de precios, pues de ello depende el buen servicio que se preste y la veracidad que proyecta la compañía a sus clientes. En relación a los precios en el Hotel Venecia se ofrecen servicios que equivalen a su costo, demostrando veracidad y cumplimiento con lo que se publica, es indispensable que se mantengan precios accesibles al cliente y que estos precios reflejen la calidad del servicio. No obstante, se presenta una competencia desleal en cuanto a este aspecto, ya que

el Hotel es de Régimen Común por lo que su servicio quedó gravado con el IVA del 7% y en el sector dónde se desenvuelve la mayoría de los hoteles pertenecen al Régimen Simplificado, por lo que no estarían obligados a gravar su servicio con el IVA y el hotel Venecia quedaría en desventaja. En consecuencia el Hotel debe prestar un mejor servicio que justifique el cobro mayor del servicio.

✚ Utilizar la tecnología que este a su alcance para producir ese bien: la tecnología es un factor que cobra más importancia día a día y de su adecuada utilización depende el mejor desempeño. Dentro del Hotel Venecia se utiliza una tecnología acorde a las actividades que allí se realizan, aunque la tecnología requerida no es muy avanzada, se cumple con los requisitos básicos para un buen funcionamiento, el Hotel debe ir incorporando mayor tecnología en la medida de sus posibilidades y necesidades lo cual ayudará a obtener los resultados esperados sin implicar una inversión mayor e innecesaria.

✚ Promocionar los servicios que realmente presta la organización: en esta parte cabe anotar que muchas organizaciones engañan al cliente con mensajes falsos que lo único que ganan después de ser descubiertos es desconfianza y mala fama, este aspecto debería hacer parte de la filosofía empresarial de toda entidad pues es en la publicidad donde se crea la primera idea o noción en el cliente sobre lo que desea adquirir, y no es justo con el cliente que se le ofrezca algo que no cumpla con las características estipuladas con anterioridad. La publicidad del Hotel Venecia es adecuada al servicio que presta pues se promociona calidad, buenos precios y buena atención, que es con lo que se cumple y por lo que debe velar, desarrollando programas que mejoren la situación actual y obtener así clientes más satisfechos.

✚ Realizar capacitación permanente al personal para crear unas mejores relaciones humanas y atención al cliente: a través de la capacitación, el personal de la organización se motiva, se educa y se forma, de esta manera se logra fomentar la comunicación que es fundamental en las relaciones interpersonales, una apropiada capacitación dentro del Hotel Venecia se traduciría en mejores resultados en el servicio al cliente generando mayor competitividad en el sector. En relación a la política de capacitaciones en el Hotel Venecia se debería introducir un plan de capacitaciones (talleres, cursos, seminarios, etc.) que eduquen al personal en áreas como: servicio al cliente, productividad, mejoramiento de clima organizacional y relaciones humanas, ya que el conocimiento que tienen hasta ahora es empírico logrado en base a la experiencia de los propietarios.

VALORES QUE ES PRECISO INCORPORAR PARA PRODUCIR ESE BIEN

Los valores que se deben incorporar para alcanzar este fin último que es la prestación del servicio de hospedaje se pueden identificar como:

- El respeto: por las personas que trabajan en el Hotel y por el cliente, ya que la existencia de la organización se da gracias a las personas y por el bienestar de ellas es que se debe trabajar, es esencial que cada trabajador se sienta

respetado y valorado dentro del Hotel para que de esta manera sientan que no se les trata como objetos sino como parte fundamental para el progreso de la organización, el respeto no debe variar de una persona a otra pues todas son iguales y el cargo que desempeña no refleja el nivel de respeto.

- La honestidad: tanto para los clientes como para los colaboradores, pues el servicio al cliente debe incluir sinceridad (no engañar al cliente con servicios falsas, no aprovecharse de la ingenuidad del cliente tratándole de ofrecer lo que no necesita). Es indispensable entonces describir las características del servicio como son en realidad; y en cuanto al personal, es recomendable que en toda organización como lo es el Hotel Venecia se les brinde a los empleados seguridad en el trabajo, pues actualmente somos testigos de varias demandas laborales que nacieron de la falta de honestidad y claridad de las condiciones de trabajo, por eso es importante manejar con cuidado este tipo de imprevistos.

- La honradez: es un componente formador de cada persona, pues la mayoría por no decir casi todas las personas trabajan movidas por un interés económico que crea de alguna manera un impulso tentador a poder recibir más dinero por otros medios, por ejemplo en el Hotel los empleados continuamente están recibiendo dinero por muchos conceptos (pago del servicio de hospedaje, llamadas a larga distancia, envío de fax, etc.) que pueden dar lugar a un robo. Por lo cual es indispensable inculcar este valor, en el que los mismos propietarios den las pautas, por ejemplo pagando lo justo y reconociendo el esfuerzo de los empleados.

- Responsabilidad: es inherente en una persona el grado de responsabilidad que ha estado acostumbrado a manejar y por otra parte está la responsabilidad que el cargo que desempeña amerita, por eso dentro del Hotel se debe acoger este valor como motor fundamental ya que gracias a él las personas cumplen cabalmente con sus tareas, en el Hotel se debe implementar una autodirección para que de esta manera las personas sepan claramente cuales son sus funciones y responsabilidades y no necesiten de un supervisor que esté sobre ellos para que cumplan con sus deberes.

- Productividad: es importante para que los colaboradores utilicen racionalmente los insumos y estos puedan ser utilizados al máximo, en el Hotel se debe implementar este valor en la conciencia de los empleados, para que así ellos laboren por fines comunes y con sentido de pertenencia incluyendo como factor base el ahorro. Este valor toma importancia en el Hotel al ofrecer un servicio de calidad y al mismo tiempo obtener beneficios económicos.

- Lealtad: es el tipo de valor que cuando se maneja adecuadamente logra para la compañía y para el personal en general, bienestar y desarrollo porque un empleado trabajará con firmeza y con gratitud hacia la empresa y no divulgará los problemas internos y los secretos de esta, pero si por el contrario este valor no es practicado se convierte en una grave amenaza para la empresa pues ella estará expuesta a competencia desleal y a decadencia de

imagen corporativa. Dentro del Hotel Venecia no se ha presentado ningún antecedente de deslealtad, pero es de notoria importancia incorporar en la mentalidad de los colaboradores este valor y brindarles confianza en la medida que se pueda controlar, ya que todo exceso es malo. Por otro lado se debe dar un buen trato a las personas no importa la situación ya que en momentos de ofuscación se puede caer en la deslealtad, y el Hotel se debe prevenir de esto.

- **Justicia**: es evidente que en la actualidad y por lo general siempre en las organizaciones se tienen preferencias por algunos trabajadores (según edad, sexo, sentimientos personales, preparación académica, etc.) lo que desplaza a los demás trabajadores, creando en ellos sentimientos de inferioridad y frustración porque sus jefes no eligen ni exaltan su labor, en el Hotel se puede observar que existen situaciones en las que se han evidenciado algunas preferencias, que dificultan la total confianza con la parte directiva, la que debería implantar en su tema de relaciones humanas una dirección del talento humano enfocada a la justicia, sin discriminación alguna, haciendo lo posible por un trato objetivo.
- **Solidaridad**: en las relaciones interpersonales de una empresa es significativa la ayuda mutua, pues esta motiva el compañerismo y el trabajo en equipo. Dentro del Hotel Venecia se debe reforzar la cooperación entre empleados pues aunque se mantienen buenas relaciones laborales, cada persona se dedica únicamente a lo que tiene que hacer y nada más, entonces se hace necesario que el personal se concientice que la unión de esfuerzos es la que mueve a la organización y que el trabajo de una sola persona no abarca todo lo necesario para ofrecer un buen servicio sino que el resultado exitoso depende del trabajo de todos los colaboradores.
- **Eficiencia**: se traduce en hacer las labores lo mejor posible, por lo general las personas se limitan a hacer lo que les toca hacer, sin realizar un mayor esfuerzo para hacer más eficaz y mejor un proceso, en la gerencia del Hotel Venecia está el papel de diseñar estrategias que permitan mejorar la eficiencia en el trabajo (puede ser a través de estándares) y así lograr un mejor desempeño. El valor de la eficiencia debe implantarse en el Hotel a través de la concientización del uso racional de los insumos, pues la práctica de este conlleva al cumplimiento de los fines a través de la mejor utilización de los recursos (hacer más con menos).
- **La comunicación**: el constante flujo de información contribuye al continuo desarrollo de una organización. En el Hotel debe existir una excelente comunicación que va de la mano con una mejor atención al cliente, pues si todos los colaboradores están enterados de lo que se quiere brindar y de lo que el cliente quiere, resultará una mayor satisfacción para este último. Para el trabajo en equipo es indispensable el correcto flujo de información pues de la ausencia de ruidos en la comunicación depende el logro de objetivos. En el Hotel se debe desarrollar al máximo este valor ya que el buen servicio depende

de unas excelente relaciones humanas y de la atención al cliente. Por otro lado, es importante incentivar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones ya que ellos saben mejor que nadie las falencias que puede presentar la empresa por lo cual se debe desarrollar una comunicación que permita estar abiertos a nuevas ideas para lograr un mejor servicio.

- Sinceridad: este valor varía de una persona a otra muy gradualmente pues depende de la formación que se tenga para poder obrar según parámetros de rectitud que dejen atrás intereses personales. Por eso es relevante que exista sinceridad entre todos los integrantes del Hotel (tanto entre empleados, como con empleados-jefe y organización-cliente) como base de unas buenas relaciones interpersonales ya que estas deben basarse en la confianza mutua y en la transparencia de los actos.

- Sentido de pertenencia: es muy importante que los empleados del Hotel lo desarrollen ya que así trabajarán por intereses comunes y se sentirán más motivados para realizar sus actividades, es indispensable hacerle entender al empleado que la organización esta hecha de personas, para las personas y por las personas y que no sólo la empresa es la más beneficiada sino que todas las personas que allí laboran también obtienen sus ventajas (salariales, de aceptación social, de sentirse útil), que la empresa es el medio por el cual alcanzarán sus objetivos, y que es como su segundo hogar donde pueden compartir con los demás y velar por el bienestar de la empresa en general.

- Confianza: en el Hotel se hace indispensable incorporar este valor, ya que ningún cliente se hospedará en el Hotel si éste no le genera confianza, el implementar este valor reduce los costos de transacción, favorece la integración social y contribuyen a la eficiencia. Dentro de las relaciones interpersonales en la empresa, la confianza juega un papel muy importante, de ésta depende la integración y delegación.

- Creatividad: es indispensable en una empresa que las cosas nuevas que se piensan se lleguen a realizar y no se queden en palabras, pues muchas veces las propuestas de los empleados no son tomadas en cuenta, porque en algunas empresas se piensa que ellos no tienen derecho a opinar, sin darse cuenta que las mejores soluciones a los problemas pueden venir de los empleados mismo ya que ellos son los que más manejan más directamente las situaciones laborales. Dentro del Hotel Venecia se observa que algunos empleados no son tomados muy en cuenta, lo que dificulta saber lo que piensan, se sugiere que realizar reuniones de integración entre empleados y directivos para socializar las fallas que se presentan en cada sección escuchando las posibles soluciones que cada quien aporta para evaluar y escoger la mejor. Se debe estimular los aportes de los empleados para que se sigan desarrollando en beneficio del Hotel.

- Calidad del servicio: es lo más relevante en empresas como el Hotel Venecia pues de la utilización del servicio depende la satisfacción del cliente, a través de esta percepción los clientes juzgan la calidad del servicio, aquí

podemos resaltar la atención que se da en el Hotel Venecia pues su trato con el cliente es muy cordial y las habitaciones se encuentran en optimas condiciones de salubridad, lo que hace de este hospedaje un servicio competitivo a pesar de ser de carácter empírico. El llamado a las empresas de hoy y en especial al Hotel Venecia es a mejorar la calidad de sus productos y servicios a través de las mejores opciones de desarrollo tanto económico como social.

- *Libertad: es importante el desarrollo de este valor, sobre todo en lo que respecta a la vida privada de los integrantes del Hotel, ya que se observa que en ocasiones se presentan problemas por el irrespeto a la intimidad de las personas que no les permite que se desarrollen libremente, al contrario se sientan presionadas y reprimidas porque se les juzga deliberadamente.*

RELACION CON LAS DISTINTAS ACTIVIDADES Y ORGANIZACIONES

El Hotel, como todas las organizaciones esta interrelacionado con las diferentes actividades que se desarrollan en la sociedad, ya que el entorno influye ya sea directa o indirectamente sobre su actividad por lo cual se presenta una interdependencia en la que una actividad no puede existir sin la otra.

Algunas de las actividades con las que se relaciona el Hotel son:

CON LAS ACTIVIDADES Y ORGANIZACIONES EXTERNAS

CON LA ACTIVIDAD POLITICA Y SUS ORGANIZACIONES (cuerpo político)

Que asegura la satisfacción de intereses comunes de la sociedad, en el caso particular del Hotel permite su existencia y protege su libre desarrollo colocando las pautas necesarias para que pueda ejercer su actividad sin intervenir negativamente con otros sectores y además delegándole contribuciones monetarias que ayuden al desarrollo de la sociedad (impuestos). El Hotel debe procurar una relación transparente con estas organizaciones ya que le pueden ocasionar sanciones por un manejo inadecuado de la información suministrada.

CON LA ACTIVIDAD SANITARIA Y SUS ORGANIZACIONES (hospitales, E.P.S., etc.)

Existe una relación permanente y directa ya que el recurso humano siempre necesitará de estos servicios lo que le garantiza al Hotel su funcionamiento permanente al contar con colaboradores que gocen de buena salud. Por otro lado existe una obligatoriedad de tipo laboral y fiscal de afiliar a todos los empleados a una E.P.S. Por lo anterior la empresa siempre estará en contacto con las organizaciones que desarrollan esta actividad.

CON LA ACTIVIDAD TURISTICA Y SUS ORGANIZACIONES (Registro Nacional de Turismo, Oficina de Turismo Regional)

Existe una relación permanente de tipo obligatorio y voluntario, obligatorio porque según la ley todos los establecimientos de alojamiento deben estar afiliados al Registro Nacional de Turismo y voluntario porque se recurre a estas entidades para obtener beneficios como por ejemplo capacitación, descuentos en impuestos, etc. El Hotel debe aprovechar esta relación para obtener beneficios y prestar un mejor servicio y cumplir cabalmente con la actualización anual de la información, así como con el pago del impuesto parafiscal al turismo.

CON LA ACTIVIDAD FINANCIERA Y SUS ORGANIZACIONES (Bancos, Corporaciones, C.F.C., etc.)

El Hotel tiene una relación permanente con estas entidades ya que sus inversiones en general se han financiado con créditos bancarios que hoy en día continua pagando, por otro lado se dan relaciones por concepto de todas las transacciones que realiza el propietario como son cheques, consignaciones, retiros, etc. Por lo tanto es indispensable que el Hotel maneje excelentes relaciones con estas entidades ya que siempre va a necesitar de ellas y en muchas ocasiones pueden sacar de apuros de iliquidez.

CON LA ACTIVIDAD RELIGIOSA Y SUS ORGANIZACIONES (iglesias)

La empresa tiene que interactuar con este tipo de organizaciones ya que estas forman parte de la vida social de todos sus integrantes y además influyen indirectamente en el comportamiento ético, al desarrollar valores y principios. El Hotel se ve influenciado por la religión católica en la que se encuentran todos sus integrantes y que determina de alguna manera su comportamiento ético. En el Hotel se debe actuar con respeto a las creencias de los individuos y saber que los clientes que se hospedan pueden tener diferentes creencias y esto no influirá en la atención que se les preste, de igual manera contribuir con las obras benéficas que se pidan en la iglesia predominante, lo que le generará una mejor imagen corporativa.

CON LA ACTIVIDAD COMERCIAL Y SUS ORGANIZACIONES (proveedores, clientes)

El Hotel necesita insumos para su funcionamiento y por tanto necesita establecer relaciones continuamente con los diferentes proveedores, se presenta una relación comercial en la que debe estar presente la ética empresarial al comprar insumos de calidad y cumplir con sus obligaciones de crédito (que siempre necesitará) para ganar confianza y continuar prestando el servicio, por otro lado debe mantener las mejores relaciones con los clientes ya que su fin último es la satisfacción total de ellos y por tanto todos los esfuerzos que haga deben ir encaminados a éste fin.

CON LAS ACTIVIDADES SIMILARES, ORGANIZACIONES QUE EJERCEN ACTIVIDADES SIMILARES (Hoteles)

El sector hotelero ha presentado últimamente un crecimiento muy reconocido en el municipio, sobre todo en los lugares aledaños al terminal, que es donde se encuentra ubicado el Hotel, por lo que se enfrenta a una competencia fuerte, es importante entonces que el Hotel reconozca los principios de la libre competencia y que coopere en lo posible para que existan beneficios compartidos.

CON LA ACTIVIDAD SOCIAL EN GENERAL

El Hotel contribuye positivamente al desarrollo económico del municipio al generar empleo directa e indirectamente. Está en continua relación con el entorno por lo cual se debe involucrar con las instituciones sociales, culturales, políticas etc. y debe respetar los valores morales, tradicionales y religiosos. Los intereses propios del Hotel no deben ir en contra de los de la sociedad en la que se desarrolla, por lo cual debe ir a la par con su desarrollo.

CON LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA (HOTEL VENECIA)

✚ PLANEACION

La planeación incluye la selección de misiones, objetivos y las acciones para lograrlos; se requiere de toma de decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas. En la escogencia de estas alternativas interviene la ética ya que existen caminos que no son moralmente aceptados por la sociedad.

En el Hotel podemos observar esta relación por ejemplo, con respecto a la toma de decisiones en cuanto al futuro laboral de un empleado al retirarlo de la empresa sin justa causa, por la compra de una nueva máquina que reemplazará su trabajo. Al realizar la planeación se debe actuar conforme a principios éticos para anticiparse a las consecuencias de las decisiones tomadas.

✚ ORGANIZACIÓN

Es aquella parte de la administración que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las persona en una organización, aquí interviene la ética al confiar que se asignen las tareas a las personas más idóneas, en el Hotel por ejemplo se puede observar que existen preferencias personales para nombrar a las personas en los cargos requeridos y en ocasiones no cumplen con los requisitos mínimos para desempeñar una determinada labor por lo cual debe existir objetividad en la asignación de los roles que desempeñe el personal que se apoyará en los valores éticos de la persona o personas que estén a cargo de la asignación.

✚ DIRECCION

Es influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, incluye motivación, estilo de liderazgo y comunicación.

Los problemas más importantes son ocasionados por la gente, sus deseos y actitudes de comportamiento como personas individuales y en grupos.

En el Hotel se maneja un tipo de liderazgo autocrático por lo cual es necesario reevaluarlo para que cambie a democrático-participativo ya que los empleados necesitan motivación, ser valorados y tomados en cuenta para que desarrollen mejor sus actividades.

✚ INTEGRACION DE PERSONAL

Incluye cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura de la organización. En el Hotel no se maneja correctamente esta función, ya que el personal de la empresa es contratado empíricamente y desarrolla sus actividades de la misma manera.

Es necesario entonces que el Hotel incluya esta actividad en el proceso administrativo ya que se trabaja con personas y para las personas, no se puede olvidar la importancia de las relaciones humanas y la atención al cliente, para esto es de gran importancia la capacitación y el gerente o propietario debe preocuparse por realizarlo periódicamente.

✚ CONTROL

Es la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes. Los resultados se controlan verificando lo que hace la gente.

En el Hotel se llevan controles estrictos en lo referente al cumplimiento de los trabajadores con sus obligaciones, en ocasiones estos son coercitivos y violan la integridad (vida privada) de los empleados.

Por esto es necesario que exista una relación más flexible, ya que se debe recordar que las personas no son máquinas, que son muy variables por lo cual no se puede disponer, ni forzar a cumplir con metas que no pueden ser cumplidas a cabalidad. Por esto es importante informar al personal sobre los planes de la empresa y obtener una retroalimentación para poder continuar, ya que no se puede imponer objetivos con los que los colaboradores no se vean identificados y solo se cumplan por la presión ejercida por ejemplo amenaza de despido.

RELACION ENTRE LOS BIENES INTERNOS Y EXTERNOS A ELLAS

Toda empresa mediante su finalidad y razón de ser produce bienes internos y externos que no pueden existir los unos sin los otros, ya que se interrelacionan directamente, así por ejemplo el bien interno general del Hotel Venecia es : brindar un excelente servicio de hospedaje a través de medios adecuados para ello, el cumplimiento de este bien interno da lugar a que bienes externos que se producen en la sociedad tengan más

incidencia en la situación del Hotel; algunos de los bienes externos que inciden o deberían aprovecharse mejor dentro de la organización son:

- La educación: este bien externo, es aprovechado por las empresas para brindar la capacitación a sus colaboradores, ya que de ello depende la formación de personal idóneo, con alto grado de motivación, sentido de pertenencia y excelentes relaciones humanas que brinden mejor atención al cliente. En el Hotel Venecia no se brinda capacitación a los empleados por lo que el personal labora como siempre lo ha hecho sin la opción de poder aplicar lo que una buena capacitación de servicio al cliente o de relaciones humanas brindaría, es indispensable que en el Hotel se mantenga continuamente motivado y capacitado al personal pues la labor de ellos en la empresa es tratar con personas diariamente, lo que necesita de una atención personalizada, amable y de calidad. Esta capacitación la brindan las empresas del entorno que están dedicadas al negocio de la educación, estas al igual que el Hotel trabajan y luchan por producir su bien interno, que a la vez es un bien externo que deberían aprovechar las empresas con necesidad de capacitación como el Hotel Venecia.
- La salud: este bien externo es indispensable para garantizar a los colaboradores un excelente estado de salud, un empleado se sentirá más tranquilo laborando si en la empresa, él y su familia se encuentran cubiertos por el sistema de salud. El Hotel Venecia cuenta con la afiliación a una entidad de salud de todos sus empleados y cumple con sus obligaciones pertinentes a este aspecto, es fundamental que en una empresa como el Hotel Venecia se cumpla con las exigencias de ley en cuanto a salud pues esto interfiere de manera directa en el cumplimiento de las actividades del personal.
- Seguridad: este bien externo que brindan las autoridades garantiza una excelente estadía de los clientes y del personal en general en el Hotel, ya que se sentirán protegidos, pues hoy en día se presentan peligros de todo tipo generados por problemas sociales como el desempleo que han desencadenando una ola de violencia.
- Alta tecnología: para brindar un servicio de calidad, es necesario también implementar la tecnología necesaria que generará valores agregados al servicio. Para el Hotel se hace indispensable la utilización de esta como por ejemplo el conmutador, la música ambiental, televisión por cable, entre otros.
- La ley: dentro del sistema legislativo del estado, podemos destacar la influencia que este tiene tanto para limitar las acciones como para permitir las, en el Hotel se debe dar cumplimiento a todas las leyes que le afecten, para poder funcionar sin ninguna traba y buscar en la medida que le sea posible oportunidades que vayan de acuerdo al marco legal.

14. CONCLUSIONES

El crecimiento acelerado de la competencia hace indispensable el desarrollo de ventajas competitivas para lograr sobrevivir en este medio, donde las exigencias de los clientes son cada vez mayores.

El proceso de globalización obliga a las empresas en general a una estandarización tanto de sus procesos como de sus productos o servicios. En el caso específico del hotel, donde la afluencia de pasajeros es constante y variada, es de gran relevancia estandarizar el servicio para atender a cualquier tipo de cliente.

Los clientes del sector Terminal tienen un alto grado de negociación, debido a la cantidad de competidores que existen en esta zona.

Hoy en día es de gran importancia contar con información contable y financiera actualizada, tanto para un buen funcionamiento interno como para los controles de la DIAN.

El servicio prestado por el Hotel Venecia en general, es bueno, sin embargo, algunos competidores están generando ventajas competitivas que evidencian la necesidad de que el Hotel Venecia implemente estrategias tendientes tanto al incremento de ventas como a un desarrollo organizacional.

La información suministrada por el DANE y la Cámara de Comercio de Pasto es poco confiable, si la confrontamos con una simple observación directa del medio, por lo que para esta investigación se recurrió a otras fuentes de información real del sector, como por ejemplo: tarifas por habitación, porcentaje de ocupación, número de empleados, número de habitaciones, entre otras.

Los clientes del Hotel Venecia no se sienten totalmente satisfechos con la atención que han recibido, esto se observó en las visitas que se hicieron al Hotel donde se pone en evidencia las falencias en el servicio.

Los precios del Hotel Venecia se encuentran en un intervalo aceptable para los clientes, sin embargo, encontramos que existen hoteles que tienen tarifas más bajas, debido a inferiores cargas tributarias.

Los clientes de los hoteles aledaños al Terminal de Transportes tienden a considerar que todos prestan el mismo servicio, porque relacionan el precio y el

sector con la calidad del servicio, ya que no existe una diferencia muy marcada en precios.

Los bajos niveles de capacitación y motivación influyen negativamente en la prestación de un servicio adecuado, ya que no solo debe basarse en la experiencia sino en técnicas de servicio al huésped.

Las campañas y programas que el gobierno esta impulsando como el turismo domestico y ecológico contribuyen de manera importante a la reactivación del sector turístico, hecho que genera una gran oportunidad para que el sector se desarrolle integralmente.

15. RECOMENDACIONES

Es indispensable que la administración del Hotel Venecia empiece realizando un análisis del servicio que esta prestando, de esta manera tomará conciencia de que existen aspectos negativos que bajan su nivel competitivo y que por lo tanto hay que implementar cambios en miras de prestar un mejor servicio. Después de la investigación realizada se recomienda:

El hotel Venecia debe enfocar sus esfuerzos en la mayor satisfacción de sus clientes fieles, ya que ellos representan el mayor porcentaje de ventas.

Teniendo en cuenta que la mala atención es un aspecto negativo significativo, es necesario implementar un plan de capacitación para todo el Talento Humano del Hotel.

En la medida en que sea posible ofrecer gradualmente servicios adicionales para satisfacer mejor los gustos y preferencias del cliente.

Aprovechando el respaldo financiero se recomienda invertir en tecnología como por ejemplo: computador para registro de huéspedes, servicio de Internet, maquinaria para lavado especializado de ropa, para ofrecer un servicio de mayor competitividad.

Realizar una mayor inversión en publicidad creativa en los medios de comunicación, manifestando a los clientes los diferentes servicios que ofrecen y la calidad con la que los ofrece.

El Redireccionamiento estratégico acompañado del proceso administrativo, contribuye al desarrollo organizacional y así mismo permite generar ventajas competitivas, que contribuyen a una mejor imagen corporativa y posicionamiento en el mercado.

Detectar las oportunidades del Hotel Venecia y desarrollar las ventajas competitivas de tal manera que haya una marcada diferencia entre el Hotel Venecia y los Hoteles de la competencia, diferencia que permita incrementar significativamente la clientela del Hotel.

Es de suma importancia que el hotel proyecte y de a conocer a sus clientes los diferentes servicios que ofrece, los cuales son competitivos pues cuenta con una adecuada y amplia infraestructura que ofrece distinción y reconocimiento, habitaciones confortables que ofrecen comodidad y tranquilidad, servicio de

restaurante que ofrece buen gusto, variedad y exquisitez al paladar, servicio a la habitación y parqueadero que ofrece un mayor confort, esta es una amplia gama de servicios que no solo van dirigidos al segmento de los clientes comerciantes, sino a todos los segmentos posibles de cubrir.

BIBLIOGRAFÍA

FRED R., David. Gerencia Estratégica. Legis Editores. Bogotá. 1989.

SERNA G., Humberto. La gestión Empresarial. Legis Editores. Bogota. 1992.

SERNA G., Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Cuarta Edición. Bogota. Universidad de Los Andes. 1996. 343p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1994.

GUILTINAN, Joseph y GORDON W., Paul. Gerencia de Marketing. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill.. Bogotá. 470p

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración, Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1993.

CERTO, Samuel y PETER, Paul. Dirección Estratégica, Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. 1997.

JARILLO, Jose C. Dirección Estratégica, Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. 1992.

SALLENAVE, Jean P. Gerencia y Planeación Estrategica, Segunda Edición. Editorial Norma. Barcelona. 1997.

STEINER, George A. Planeación Estratégica, Traducción Guillermo E. Ureña, Mexico Continental. 1996.

JOHNSON, Ferry y SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica, Traducción Jose E. Alarcón. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid. 1997.

LATIN, Gerald. Administración Moderna de Hoteles y Moteles. Editorial W.H. and Company.

SCHEEL MAYENBERGER, Adolfo. Control de Alojamiento, Contabilidad de Huéspedes, Hotelería y Turismo. Serie Finanzas. Universidad Externado de Colombia

DE LA TORRE, Francisco. Administración Hotelera – División de Cuartos. Editorial Trillos

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de presentación. Quinta actualización. Santafé de Bogotá D.C.:ICONTEC Agosto 2004. 23P.

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91115/lecciones>

<http://www.marketing-xxi.com/>

<http://www.gestiopolis.com/educacion/>

<http://www.geocities.com/dejandohuellas2001/index.htm>

<http://www.puntaweb.com/>

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

ANEXOS

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Anexo A. Encuesta HOTEL VENECIA

I. Marque con una X la respuesta correspondiente a cada pregunta:

SEXO	PROCEDECENCIA	OCUPACIÓN	MOTIVO DE VIAJE	FRECUENCIA DE LLEGADA AL HOTEL
FEMENINO _____	PUTUMAYO _____	EMPLEADO(A) _____	NEGOCIOS _____	SEMANALMENTE _____
	CALI _____	COMERCIANTE _____	TRABAJO _____	QUINCENALMENTE _____
MASCULINO _____	BOGOTA _____	AMA DE CASA _____	SALUD _____	MENSUALMENTE _____
	MEDELLIN _____	ESTUDIANTE _____	PASEO _____	OCASIONALMENTE _____
	POPAYAN _____	DEPORTISTA _____	EDUCACION _____	
	MUNICIPIOS DE NARIÑO _____	OTRA _____	OTRO _____	
	OTRA CIUDAD _____	CUAL? _____	CUAL? _____	
	ECUADOR _____			
OTRO PAIS _____				

II. Colocando una X, califique de 1 a 5 los siguientes aspectos del Hotel Venecia, donde:

1= EXCELENTE 2= MUY BUENO 3= BUENO 4= REGULAR 5= MALO

ASPECTOS	1	2	3	4	5
HABITACIONES					
RESTAURANTE					
SERVICIO A LA HABITACION					
PARQUEADERO					
RECEPCION					
LAVANDERIA					
ATENCION DEL PERSONAL					
UBICACION					
PRECIOS					

III. Califique de 1 a 5 los aspectos de los siguientes hoteles

1= EXCELENTE 2= MUY BUENO 3= BUENO 4= REGULAR 5= MALO

HOTEL \ ASPECTOS	CAPITOLIO	MARDOL	LAS AVENIDAS	LIDO	TERESITA	OTRO CUAL?
HABITACION						
RESTAURANTE						
SERVICIO A LA HABITACION						
PARQUEADERO						
RECEPCION						
LAVANDERIA						
ATENCION DEL PERSONAL						
UBICACION						
PRECIOS						
NO LO CONOZCO						

IV. Por favor conteste las siguientes preguntas

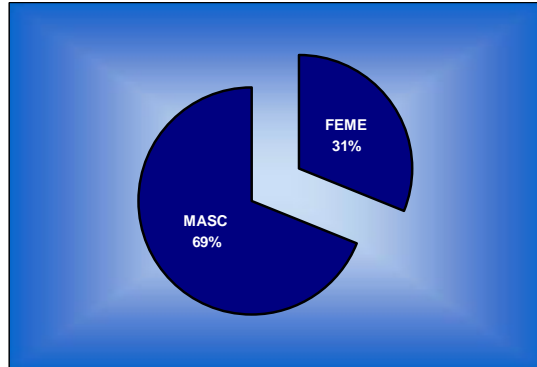
1. Qué opina usted del Hotel Venecia?

2. Qué sugerencia le haría usted al administrador del Hotel para obtener una mayor satisfacción?

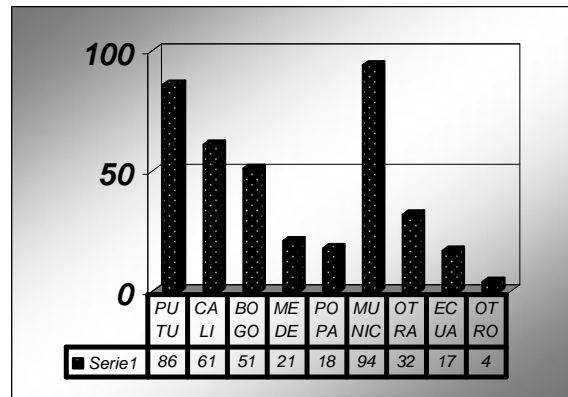
**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!
QUEREMOS BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO**

Anexo B. GRAFICOS ENCUESTA INVESTIGACION DE MERCADOS

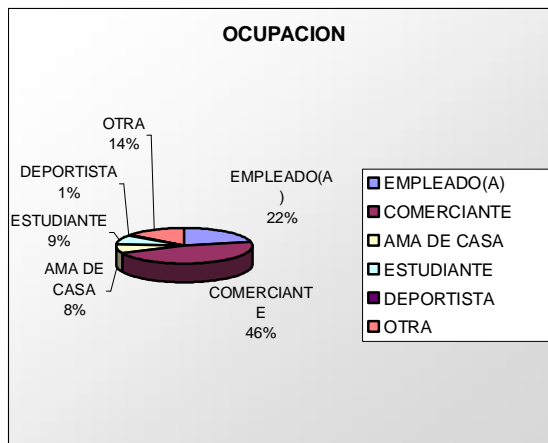
SEXO	
FEMENINO	119
MASCULINO	265
	384

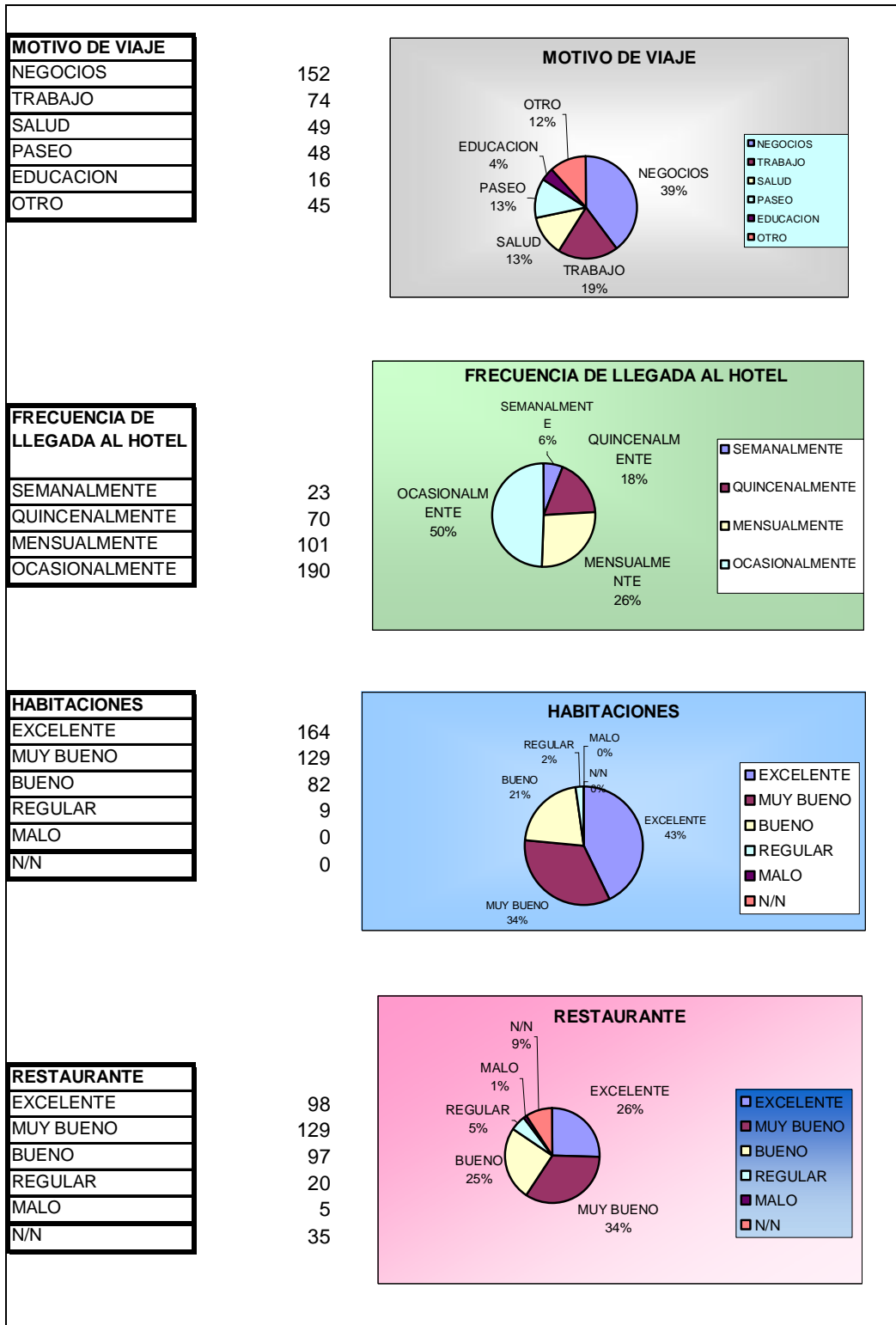


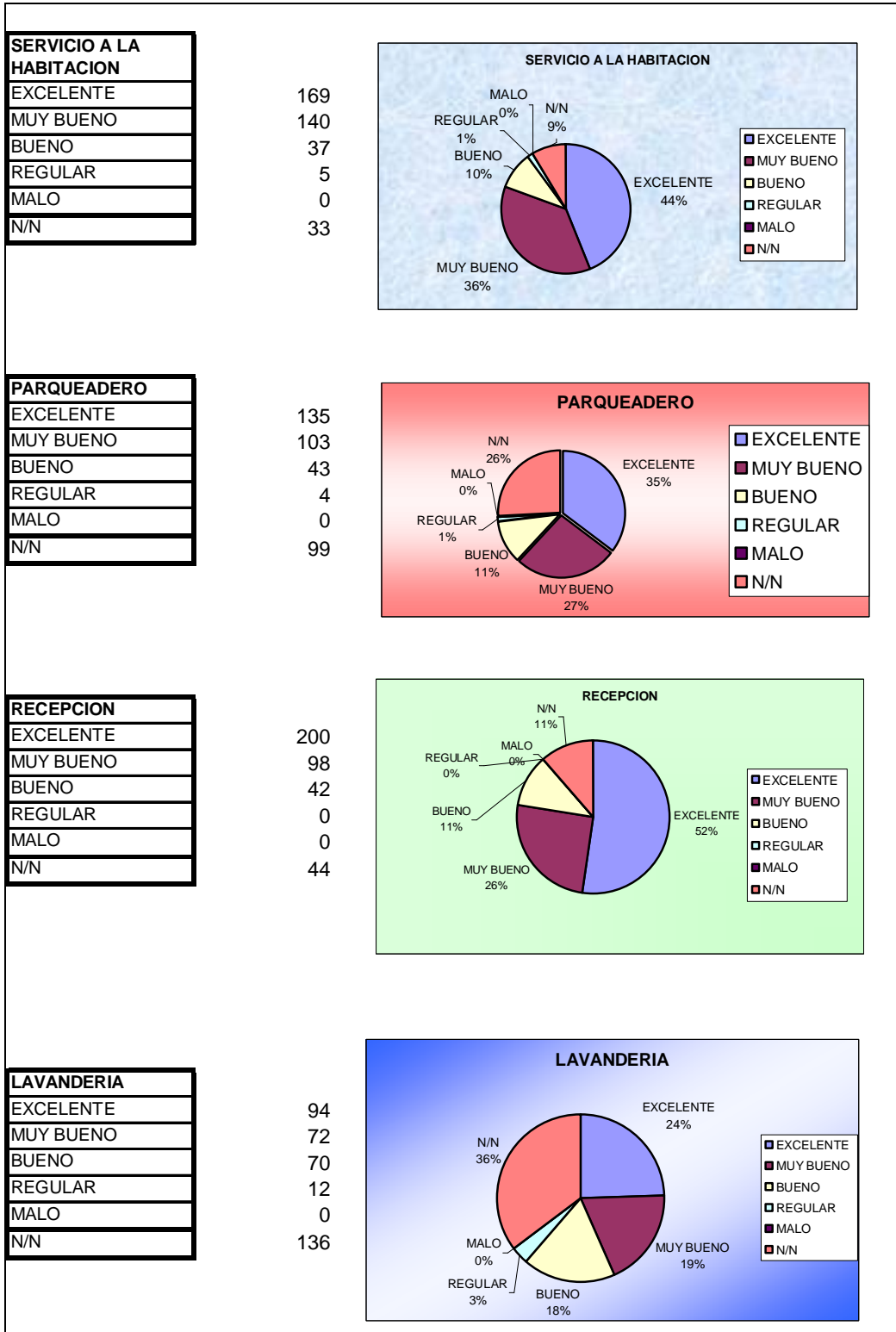
PROCEDENCIA	
PUTUMAYO	86
CALI	61
BOGOTA	51
MEDELLIN	21
POPAYAN	18
MUNICIPIOS DE NARIÑO	94
OTRA CIUDAD	32
ECUADOR	17
OTRO PAIS	4

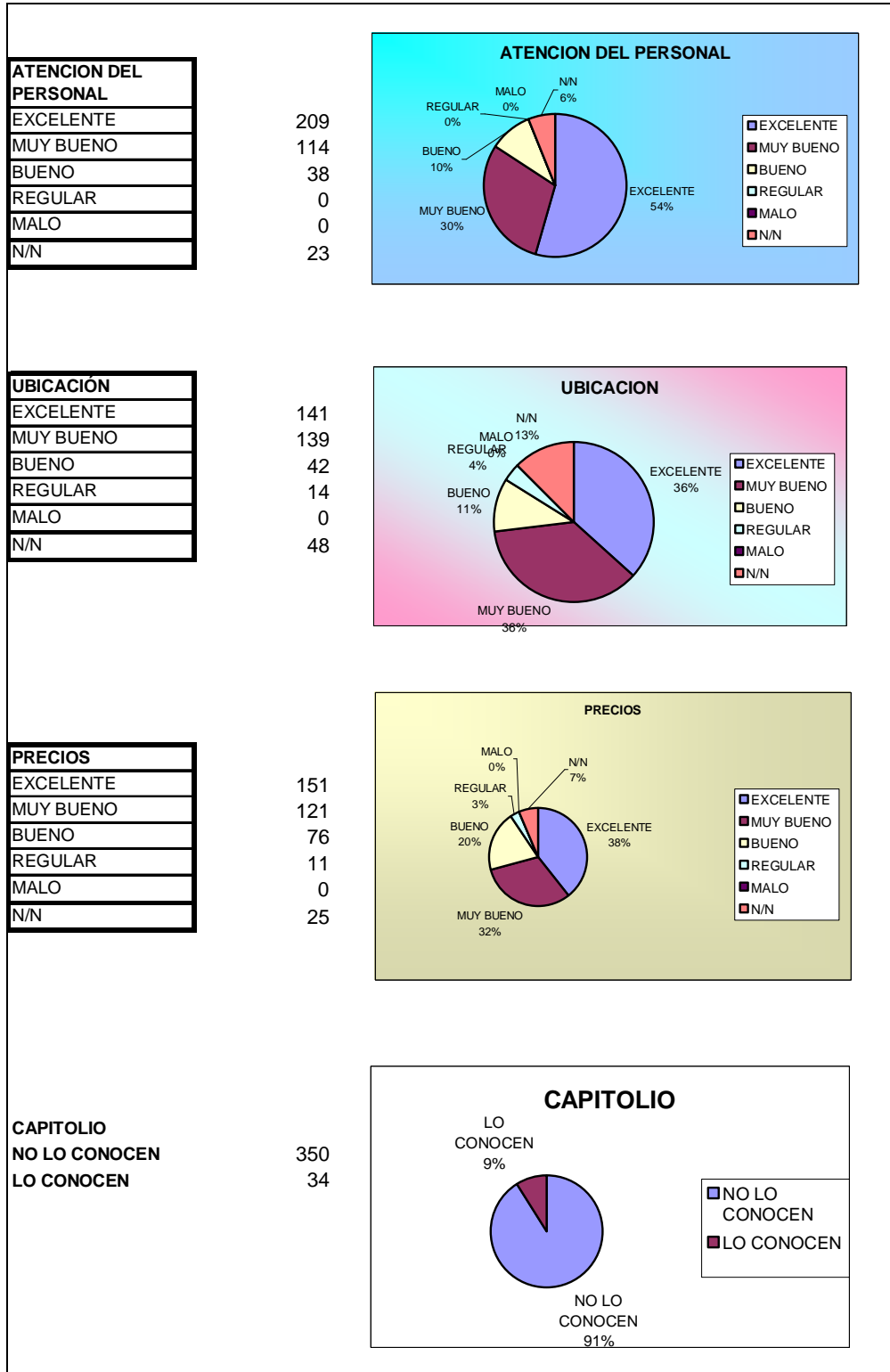


OCUPACION	
EMPLEADO(A)	83
COMERCIANTE	178
AMA DE CASA	31
ESTUDIANTE	33
DEPORTISTA	4
OTRA	55



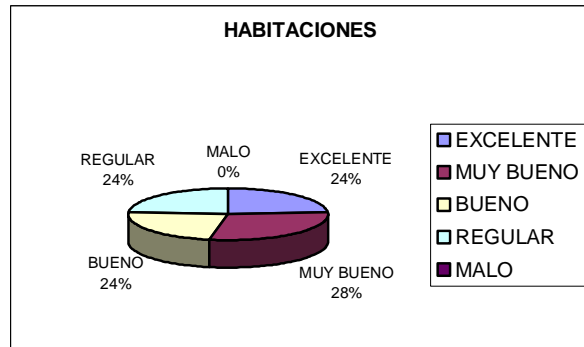






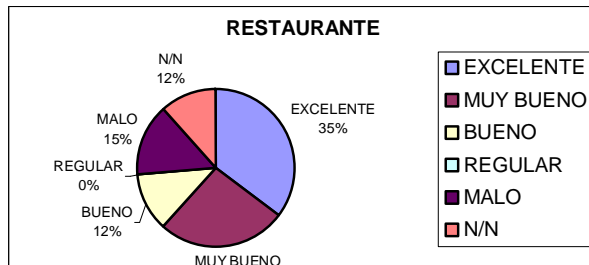
CAPITOLIO CALIFICAR	
HABITACIONES	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

8
10
8
8
0



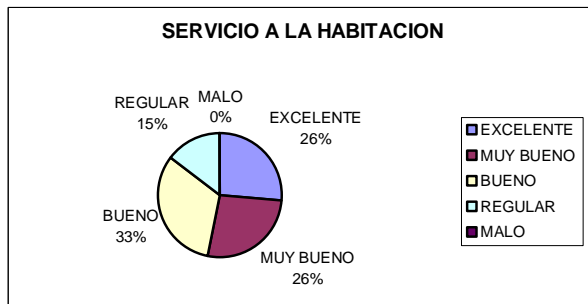
RESTAURANTE	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	
N/N	

12
9
4
0
5
4



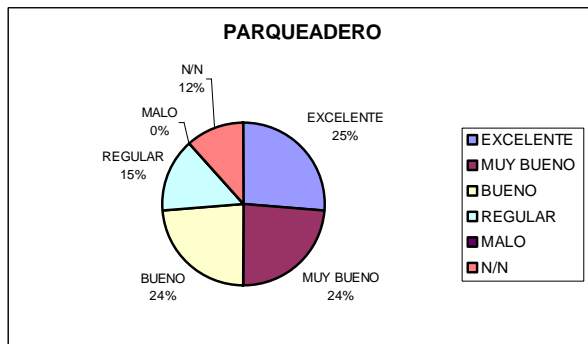
SERVICIO A LA HABITACION	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

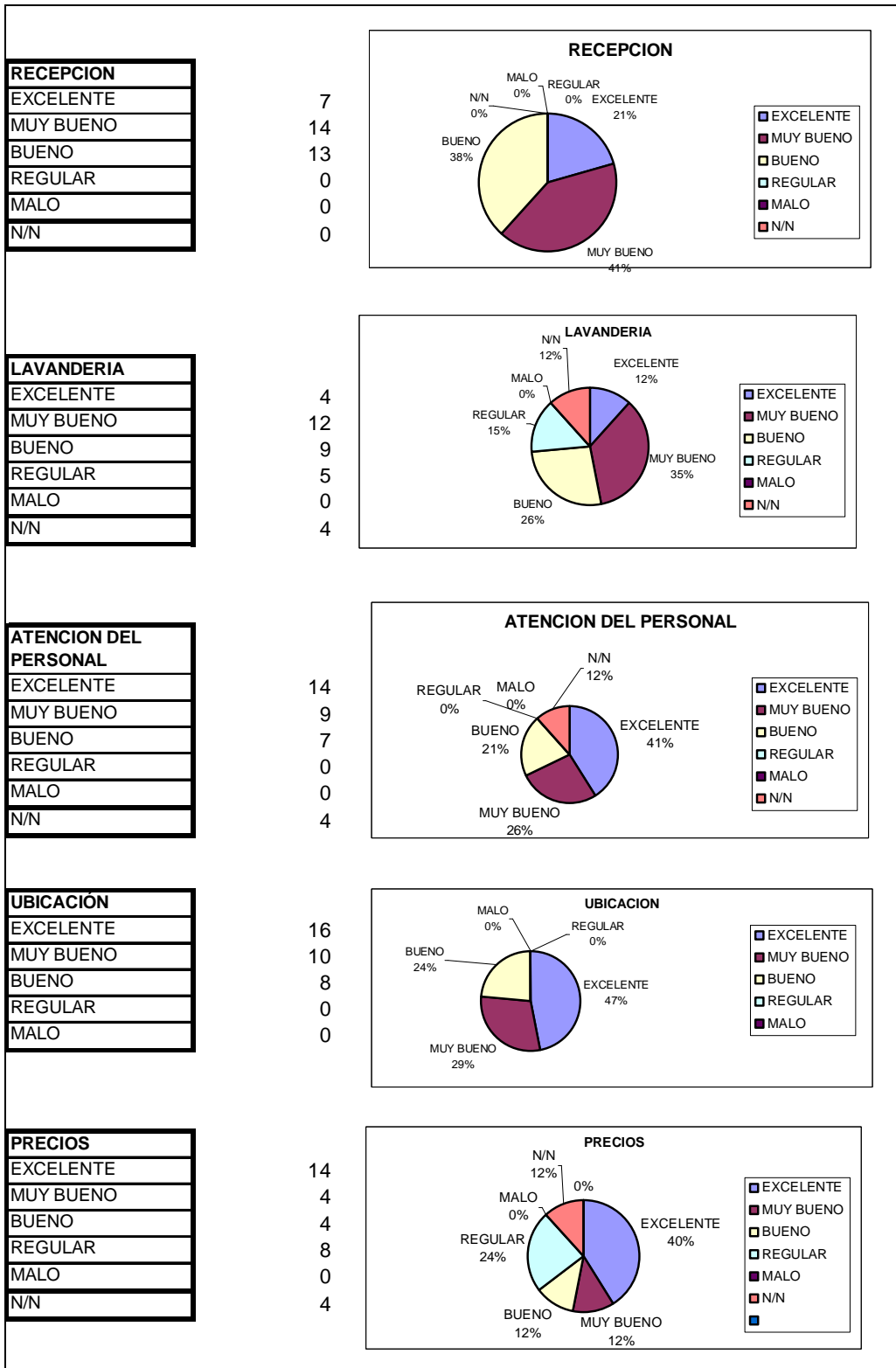
9
9
11
5
0

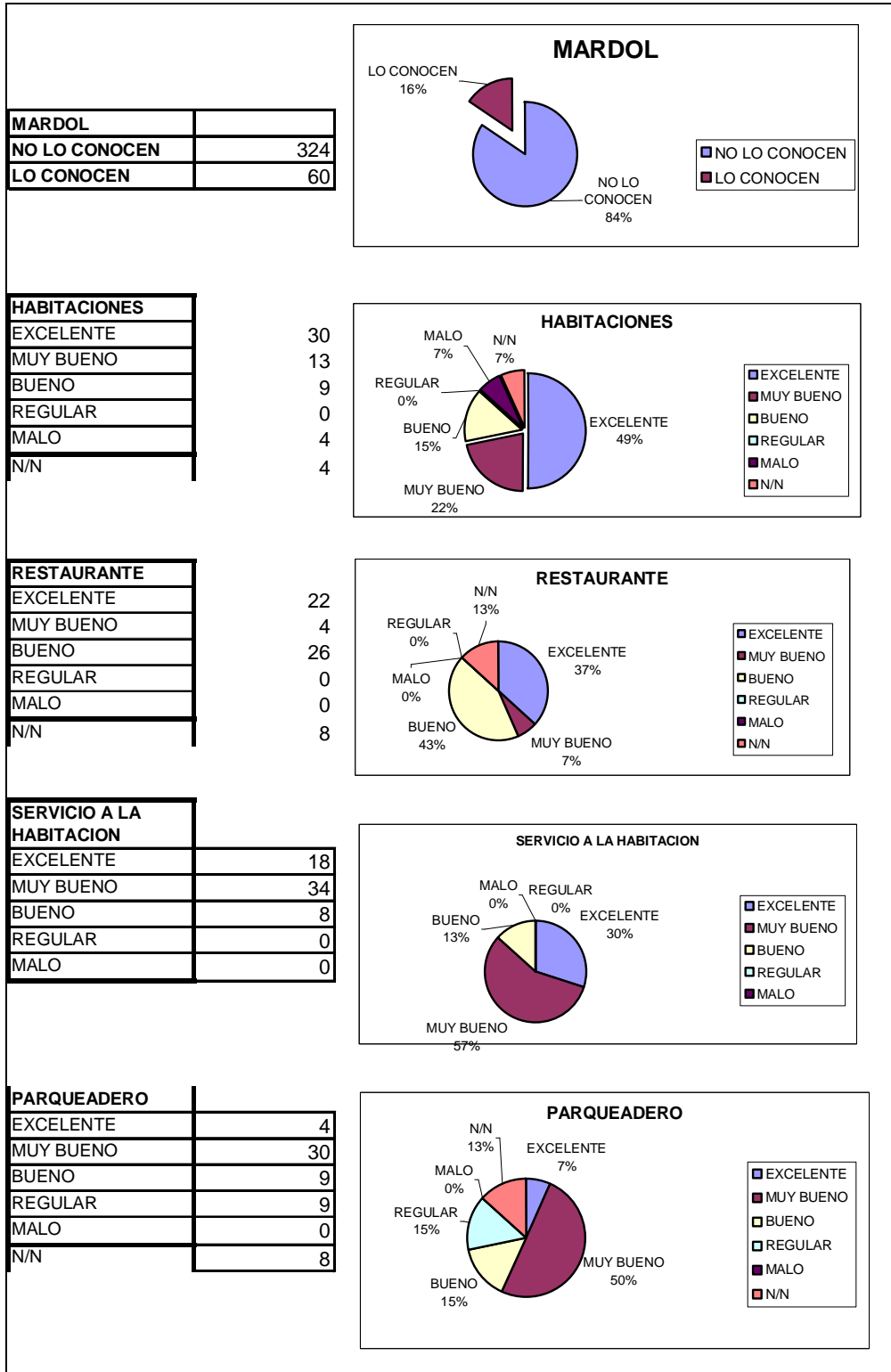


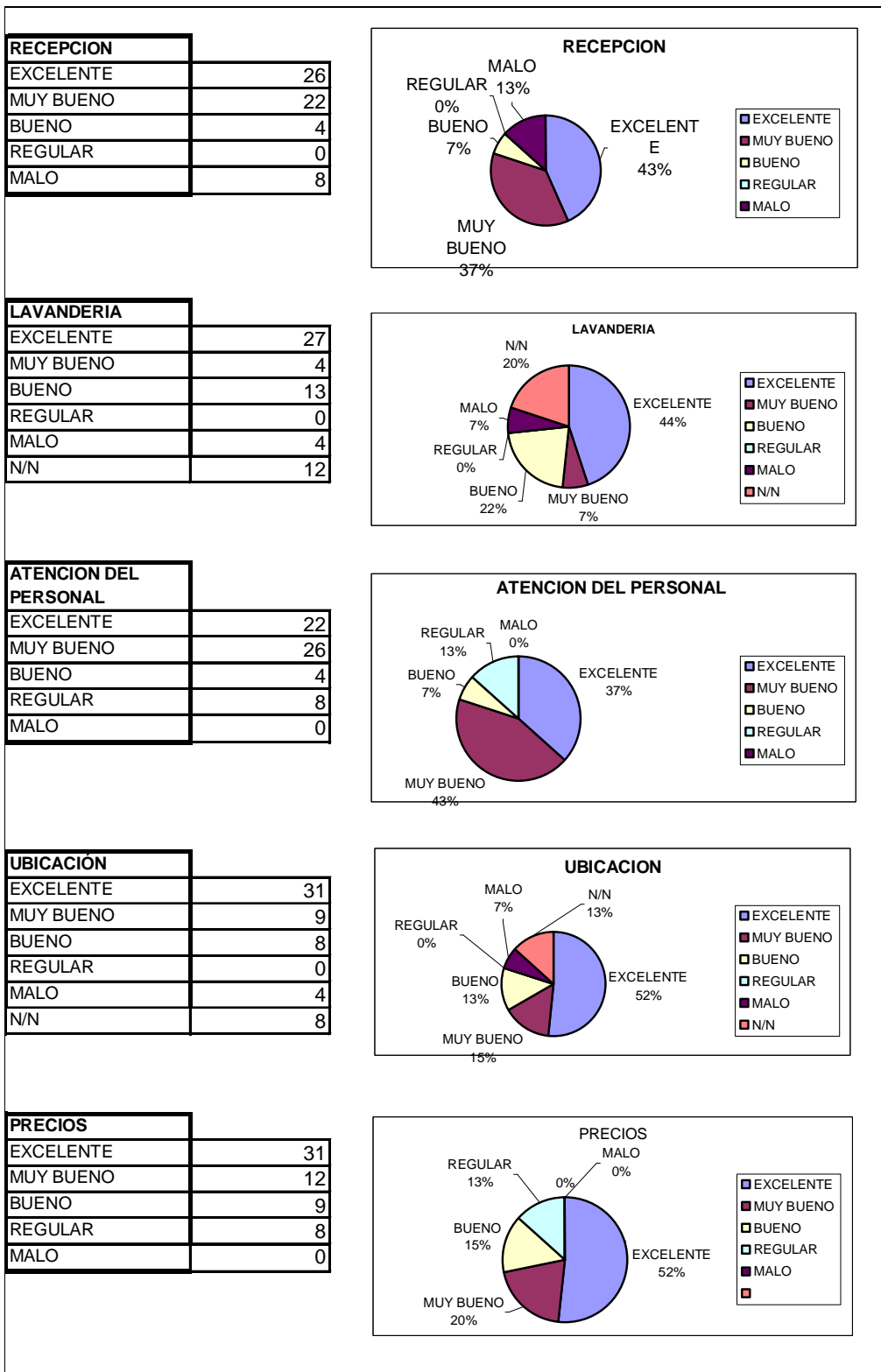
PARQUEADERO	
EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	
N/N	

9
8
8
5
0
4





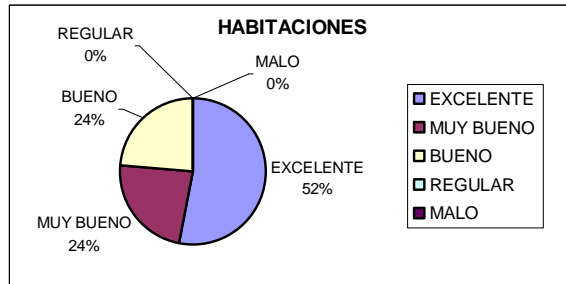




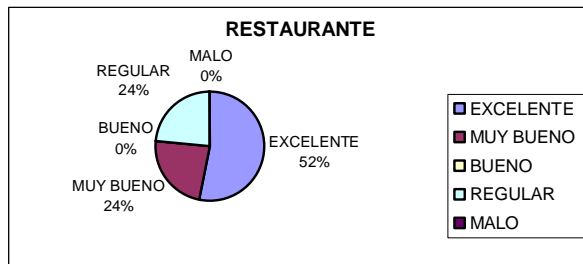
LAS AVENIDAS	
NO LO CONOCEN	367
LO CONOCEN	17



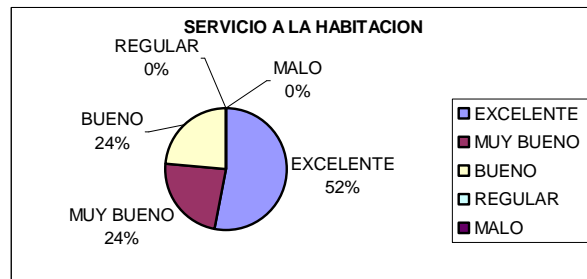
LAS AVENIDAS	
HABITACIONES	
EXCELENTE	9
MUY BUENO	4
BUENO	4
REGULAR	0
MALO	0



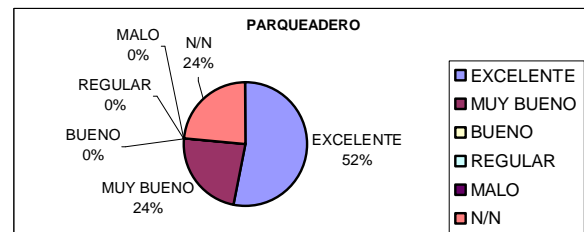
RESTAURANTE	
EXCELENTE	9
MUY BUENO	4
BUENO	0
REGULAR	4
MALO	0

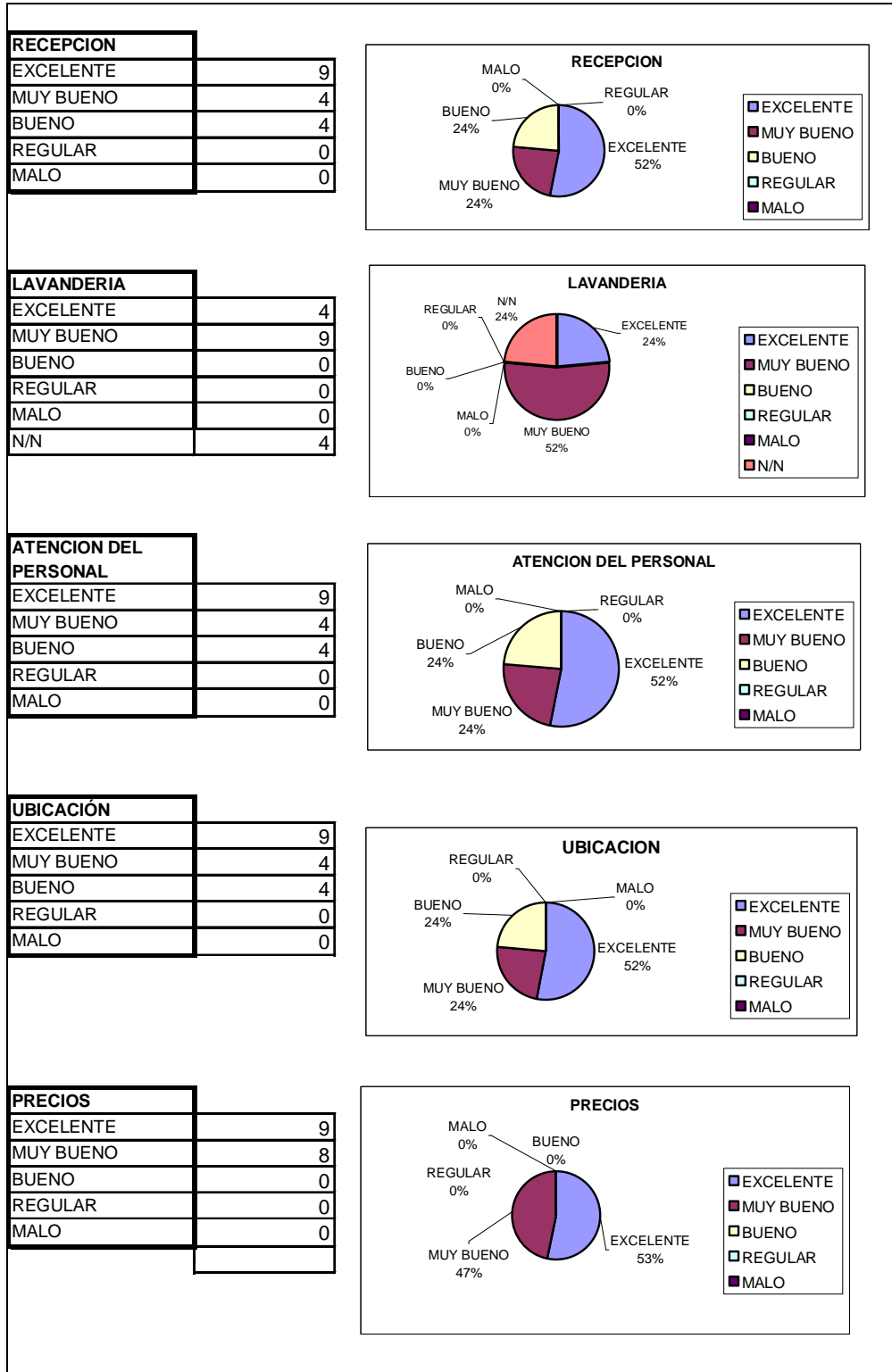


SERVICIO A LA HABITACION	
EXCELENTE	9
MUY BUENO	4
BUENO	4
REGULAR	0
MALO	0

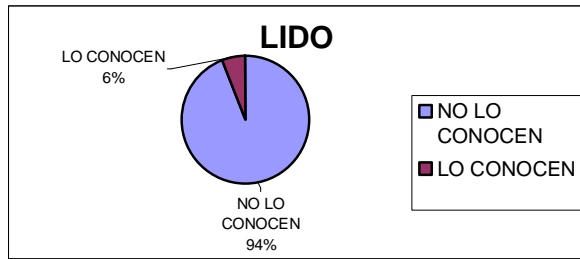


PARQUEADERO	
EXCELENTE	9
MUY BUENO	4
BUENO	0
REGULAR	0
MALO	0
N/N	4

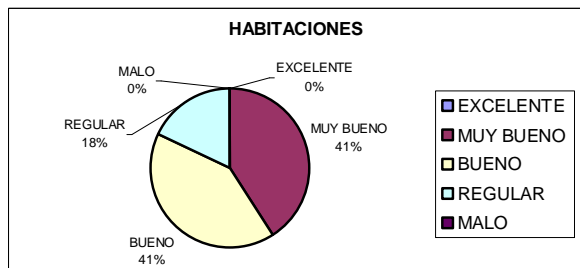




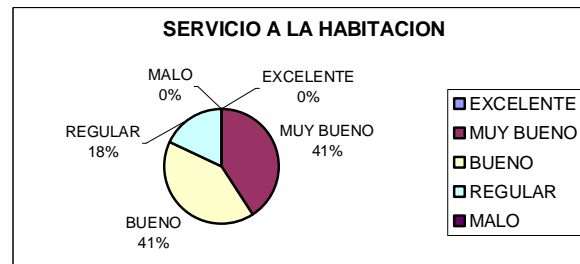
LIDO	
NO LO CONOCEN	362
LO CONOCEN	22



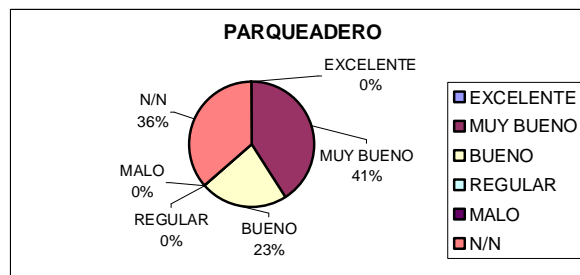
HABITACIONES	
EXCELENTE	0
MUY BUENO	9
BUENO	9
REGULAR	4
MALO	0



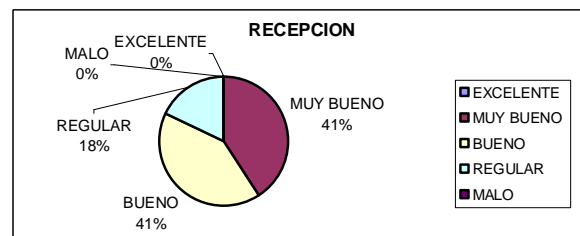
SERVICIO A LA HABITACION	
EXCELENTE	0
MUY BUENO	9
BUENO	9
REGULAR	4
MALO	0

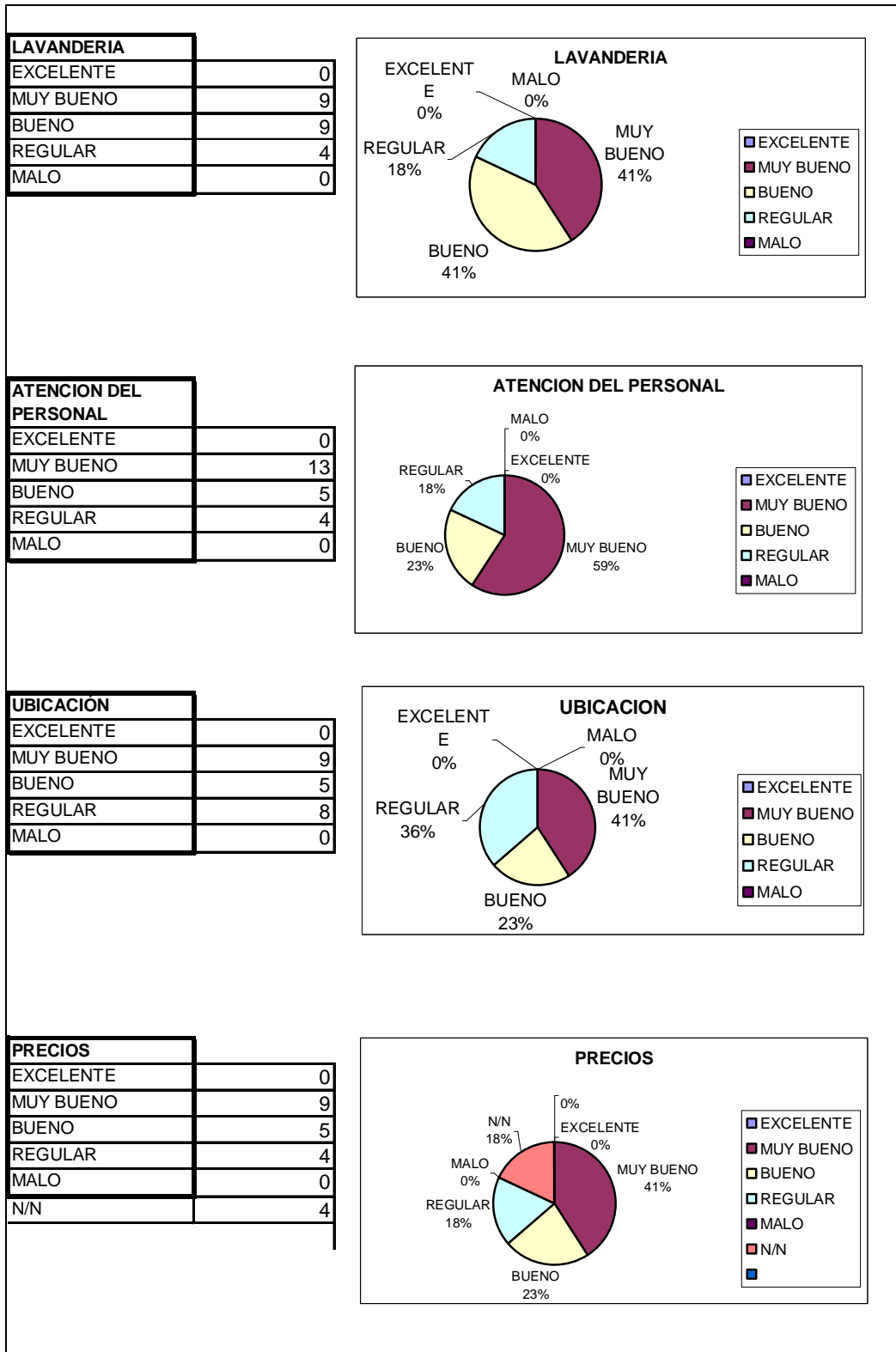


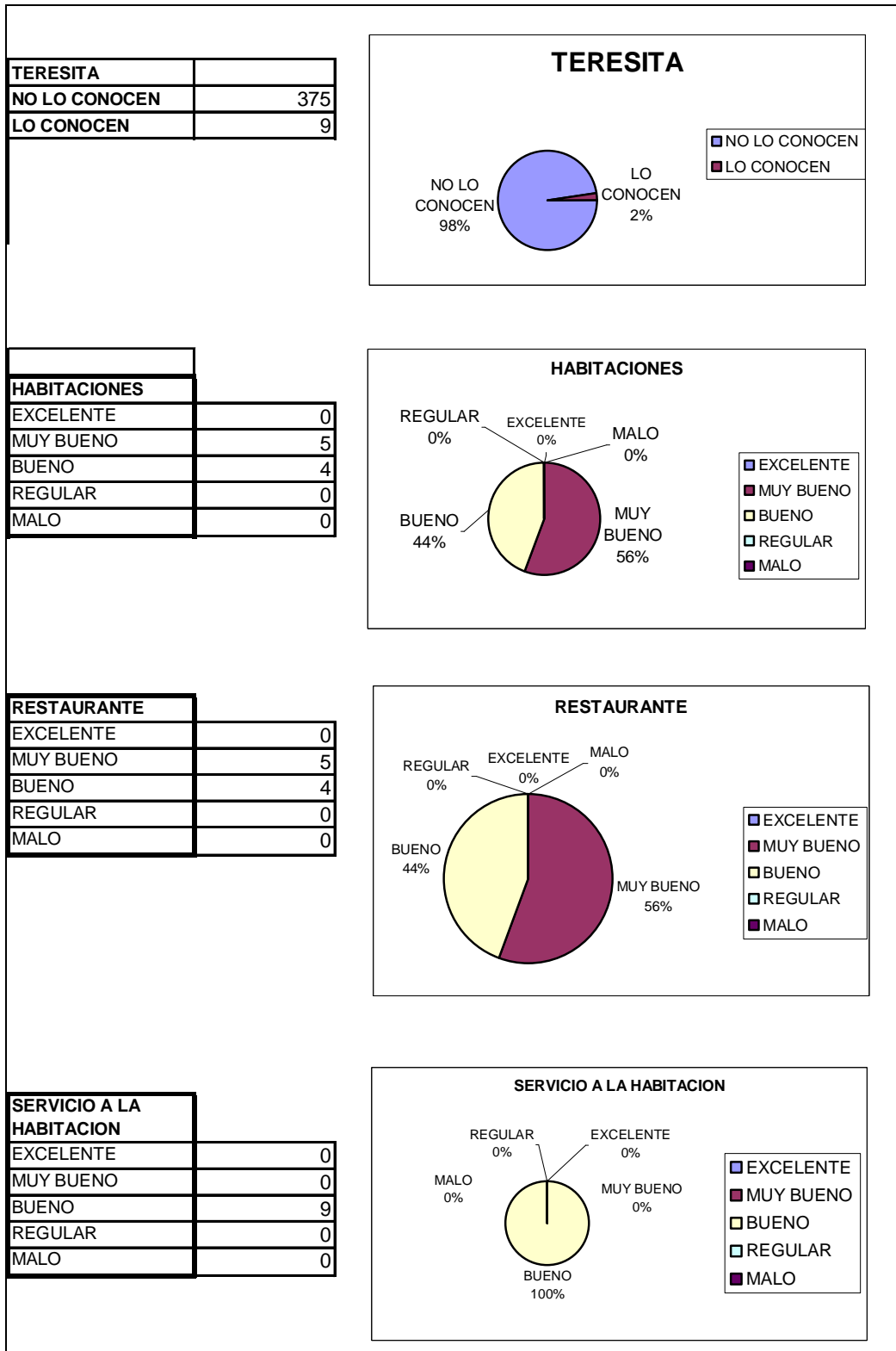
PARQUEADERO	
EXCELENTE	0
MUY BUENO	9
BUENO	5
REGULAR	0
MALO	0
N/N	8

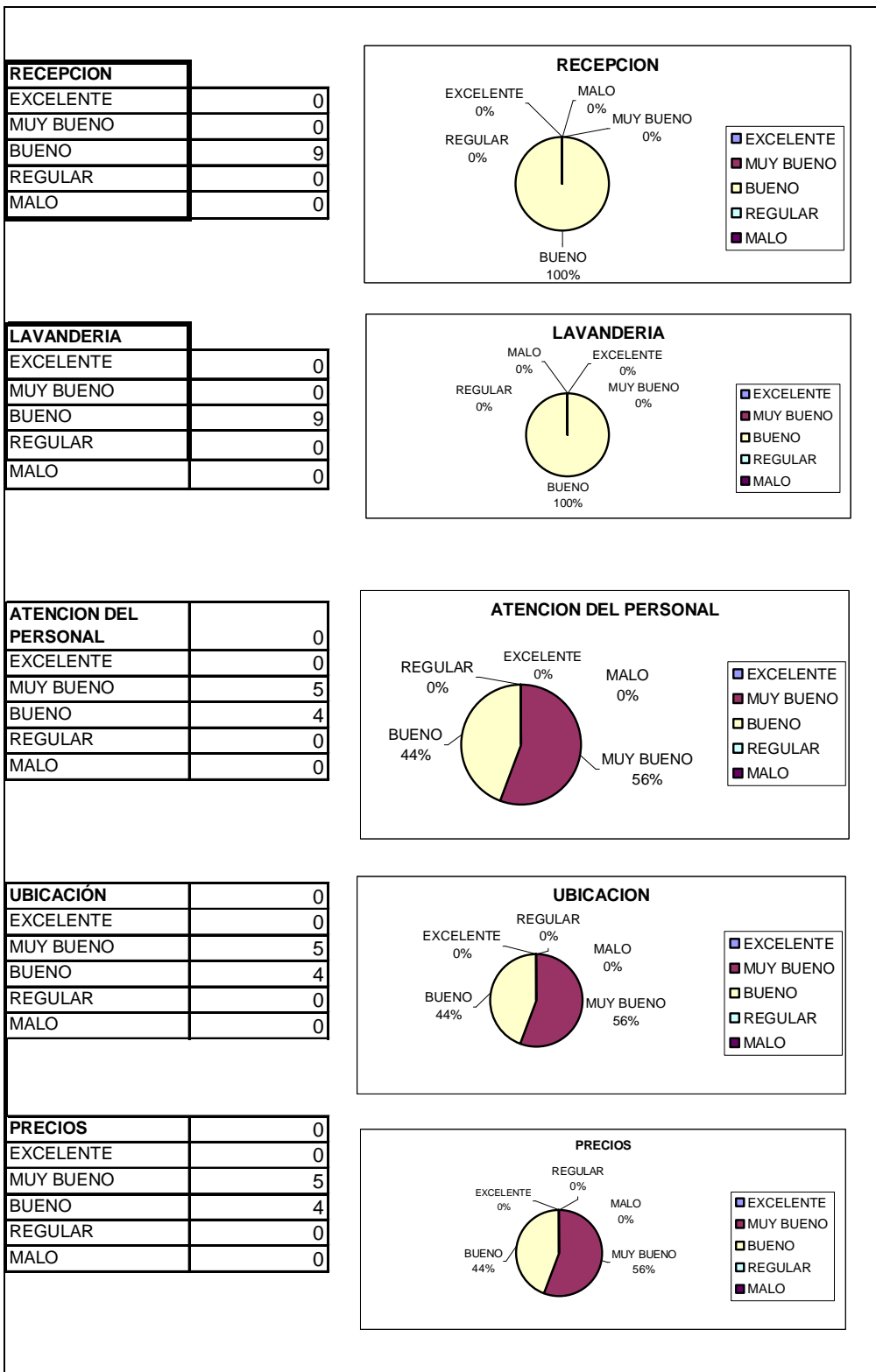


RECEPCION	
EXCELENTE	0
MUY BUENO	9
BUENO	9
REGULAR	4
MALO	0



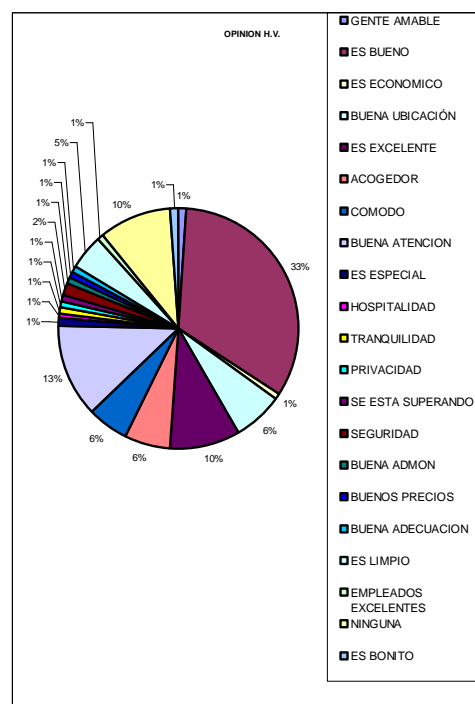


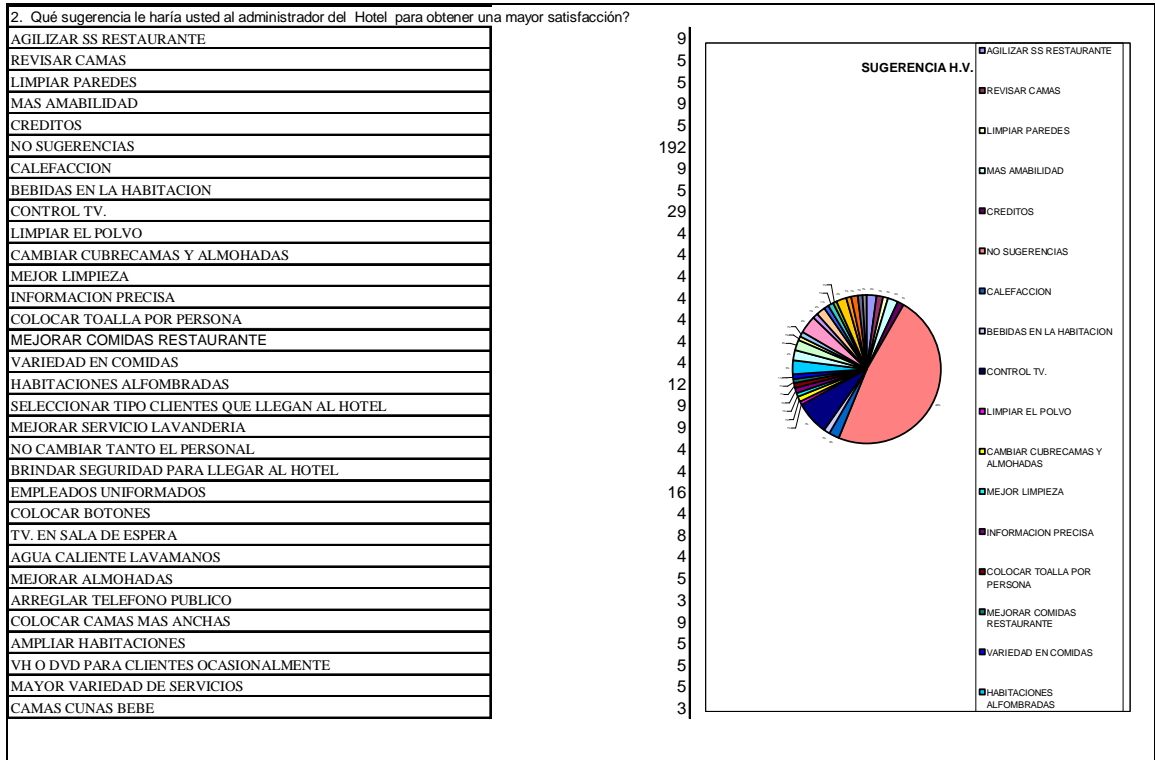




1. Qué opina usted del Hotel Venecia?

GENTE AMABLE	5
ES BUENO	160
ES ECONOMICO	5
BUENA UBICACIÓN	31
ES EXCELENTE	47
ACOGEDOR	29
COMODO	27
BUENA ATENCION	61
ES ESPECIAL	5
HOSPITALIDAD	3
TRANQUILIDAD	4
PRIVACIDAD	4
SE ESTA SUPERANDO	4
SEGURIDAD	8
BUENA ADMON	4
BUENOS PRECIOS	4
BUENA ADECUACION	4
ES LIMPIO	22
EMPLEADOS EXCELENTES	4
NINGUNA	48
ES BONITO	5





Anexo C. ENCUESTA ANALISIS DE PUESTOS Y ACTITUDES FRENTE A LA EMPRESA	
LAS PARTES SOMBRADAS SON PARA USO EXCLUSIVO DEL EMPLEADOR	
A. ANALISIS DE PUESTO	
I. IDENTIFICACION DE LA UNIDAD DE TRABAJO	
LUGAR DONDE ESTA UBICADO:	FECHA:
II. PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO	
NOMBRES:	
APELLIDOS:	
III. INFORMACION GENERAL DEL PUESTO	
CARGO QUE DESEMPEÑA:	
SUELDO:	HORARIO: 12-8PM
IV. DESCRIPCION DEL PUESTO	
FUNCIONES	TIEMPO EN HORAS
EL TRABAJO QUE REALIZA ES ADECUADO A SUS CAPACIDADES FISICAS E INTELECTUALES?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PORQUE?	
V. PUESTOS SUPERVISADOS	
<small>SEÑALE LOS PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA DIRECTA</small>	
DENOMINACION DE LOS PUESTOS	CANTIDAD
VI. INSTRUMENTOS O MAQUINAS UTILIZADAS EN SU TRABAJO	
NOMBRE	TIEMPO QUE LAS UTILIZA
VII. IDENTIFICACION DE SU JEFE INMEDIATO	
NOMBRE:	
PUESTO QUE OCUPA:	
VIII. SEÑALE LOS NOMBRES DE COMPAÑEROS DE TRABAJO QUE REALICEN LABORES SIMILARES A LA SUYA	
IX. FORMA EN QUE RECIBE INSTRUCCIONES	
RECIBO INTRUCCIONES GENERALES	<input type="checkbox"/>
RECIBO INTRUCCIONES DETALLADAS	<input type="checkbox"/>
USO MI CRITERIO, SUJETO A APROBACION	<input type="checkbox"/>

X. FORMA EN QUE ES REVISADO SU TRABAJO	
SUPERFICIALMENTE	<input type="checkbox"/>
DE MANERA MINUCIOSA	<input type="checkbox"/>
SOLO EN ALGUNOS ASPECTOS	<input type="checkbox"/>
XI. INFORMACIONES DEL SUPERIOR INMEDIATO	
LA INFORMACION ANTERIOR ES CORRECTA	<input type="checkbox"/>
LOS DATOS SUMINISTRADOS POR EL EMPLEADO DEBEN RECTIFICACIONES O AMPLIACIONES	<input type="checkbox"/>
_____ _____ _____	
XII. REQUISITOS DEL PUESTO SEGÚN EL CRITERIO DEL SUPERIOR INMEDIATO	
EDUCACION	AÑOS
PRIMARIA	<input type="text"/>
SECUNDARIA	<input type="text"/>
UNIVERSITARIA	<input type="text"/>
COMERCIAL O SECRETARIAL	<input type="text"/>
EXPERIENCIA	<input type="text"/>
B. ANALISIS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS	
I. EL CARGO QUE DESPEMPENA CUMPLE CON SUS ESPECTATIVAS Y ASPIRACIONES?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PORQUE?	
II. PIENSA USTED QUE SU APORTE ES IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PORQUE?	
III. TIENE USTED CRITERIO DE INTEGRACION Y COLABORACION CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PORQUE?	
IV. QUE TAN FRECUENTES SON LAS LLAMADAS DE ATENCION POR PARTE DE SU JEFE POR ALGUNA INCONSISTENCIA EN SU TRABAJO?	
MUY FRECUENTES <input type="checkbox"/>	FRECUENTES <input type="checkbox"/>
POCO FRECUENTES <input type="checkbox"/>	NO SON FRECUENTES <input type="checkbox"/>
V. CON QUE FRECUENCIA ES RECONOCIDO POR SU JEFE, EL BUEN DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?	
MUY FRECUENTES <input type="checkbox"/>	FRECUENTES <input type="checkbox"/>
POCO FRECUENTES <input type="checkbox"/>	NO SON FRECUENTES <input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES QUE DESEA REALIZAR EL EMPLEADO	
FIRMA DEL EMPLEADO O FUNCIONARIO	
FIRMA DEL SUPERIOR INMEDIATO	

Anexo D. **ANALISIS ENCUESTA PUESTOS Y ACTITUDES FRENTE A LA EMPRESA**

PUESTO

Esta descripción no se utilizará para determinar si un empleado es bueno o malo. Esta es una responsabilidad de sus jefes, tampoco será utilizada para reducir sueldos, ya que lo que se procura es el bienestar del empleado; no serán los empleados los que van a ser clasificados, solo se tomarán en consideración las funciones de los cargos, sin tener en cuenta las cualidades personales de quienes los ocupan. Esto nos ayudará en el reclutamiento y selección de nuevos empleados al mostrar la clase de trabajo que van a realizar y para el cual deben ser capaces, ayuda en el adiestramiento de los empleados para que ocupen puestos más altos al mostrar los detalles del trabajo para el cual tienen que ser adiestrados, proporciona una base sólida para medir la eficiencia de los empleados, ayuda en el proceso presupuestario al indicar específicamente el trabajo que se está pagando, donde se efectúa el trabajo, y quien lo está realizando, mejora en alto grado la moral y productividad de los empleados por medio de un sistema de sueldos basado en el principio de *igual sueldo por igual trabajo*.

RECEPCIONISTAS

- ❖ No tuvieron mayor dificultad en describir sus funciones que en general son:
 - Recibir llamadas y dar mensajes
 - Enviar y recibir fax
 - Registrar a los clientes
 - Facturar y recibir el dinero

Sin embargo se nota la importancia de la implementación de un manual de funciones, para que ellas tengan una base detallada que les permita mejorar su trabajo.

- ❖ *En cuanto al tiempo en que se tardan en sus funciones, no es posible definirlo porque es un proceso que aunque es repetitivo difiere en sus características de acuerdo a la afluencia de clientes y sus diferentes necesidades, esto hace que no se ocupe un tiempo determinado en realizarlo.*
- ❖ Consideran que el trabajo que realizan está acorde con sus capacidades físicas e intelectuales porque no han tenido mayor dificultad en realizarlo y son adecuadas a su nivel educativo. *Aunque observamos la necesidad de mayor capacitación sobre todo en atención al cliente.*

- ❖ Afirman que en general son las encargadas de supervisar el trabajo de los camareros y los porteros. *Aunque visualizamos que los cargos bajo su dependencia no esta claramente definidos,*
- ❖ Los equipos que utilizan en la ejecución de su trabajo son: conmutador, fax, computador. *Se nota que estos equipos permiten que ellas puedan cumplir a cabalidad sus funciones y que no se requiere de otros instrumentos indispensables.*
- ❖ Su jefe inmediato es la jefe operativa, aunque también dependen del gerente. *Se advierte sin embargo que se pueden presentar confusiones al no saber claramente que ordenes acatar.*
- ❖ Existen dos personas que realizan la actividad de recepción. *Al analizar los turnos, observamos que es necesaria otra persona para cubrir la totalidad de los turnos.*
- ❖ Las instrucciones que reciben son generales, pero en ocasiones se detallan actividades acordes a una situación. *Se evidencia nuevamente la necesidad del manual de funciones.*
- ❖ Su trabajo es revisado solo en algunos aspectos. *Determinamos que hace falta un mayor control para establecer un mejor desempeño.*

El superior inmediato de este cargo afirma que la información dada por las recepcionistas es correcta y que llenan los requisitos para cumplir sus funciones que en este caso son secundaria y conocimientos en el área comercial o secretarial.

ACTITUDES FRENTE A LA EMPRESA

- ✓ Las recepcionistas en general afirman que su cargo no cumple con sus expectativas y aspiraciones, porque quieren buscar mejores oportunidades que les generen mayores ingresos. *Notamos que esta respuesta se deriva del hecho de que estas personas son mayores (jubiladas) y buscan una estabilidad que les brinde independencia.*
- ✓ Ellas piensan que su aporte es importante pero no indispensable para el desarrollo de la empresa. *Puesto que notamos que solo en ocasiones sus opiniones son tomadas en cuenta.*
- ✓ Ellas manifiestan que tienen criterio de integración y colaboración con sus compañeros de trabajo. *Se nota que ellas tienen un trato cordial y de ayuda mutua con sus compañeros.*

- ✓ Las llamadas de atención por parte de su jefe operativa son frecuentes. *Se advierte que estas llamadas de atención son principalmente por una mala comunicación e información que les permita una adecuada retroalimentación tanto con los clientes como con el resto personas que trabajan en la empresa.*
- ✓ El reconocimiento por su buen desempeño es poco frecuente. *Se determina que esto produce en ellas desmotivación.*

CAMAREROS

PUESTO

- ❖ No tuvieron mayor dificultad en describir sus funciones que en general son:
 - Llevar a los clientes a sus respectivas habitaciones
 - Tender camas
 - Aseo de pisos y baños

Sin embargo se nota la importancia de la implementación de un manual de funciones, para que ellos tengan una base detallada que les permita mejorar su trabajo.

- ❖ Cada camarero se encarga de un bloque de 15 habitaciones, para lo cual tienen determinado un tiempo aproximado para alistar una habitación de 30 minutos. *Se mira la necesidad de estandarizar este proceso para un mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos.*
- ❖ Consideran que el trabajo que realizan esta acorde con sus capacidades físicas e intelectuales porque no han tenido mayor dificultad en realizarlo y son adecuadas a su nivel educativo y a su experiencia, sin embargo advierten que en ocasiones tienen demasiada carga de trabajo por temporadas altas.
- ❖ Afirman que no tienen cargos bajo su dependencia
- ❖ Los equipos e instrumentos que utilizan en la ejecución de su trabajo son: aspiradora, brilladora, instrumentos de aseo en general. *Se nota que estos elementos son adecuados para que ellos puedan cumplir a cabalidad sus funciones.*
- ❖ Su jefe inmediato es la jefe operativa, aunque también dependen del gerente. *Se advierte sin embargo que se pueden presentar confusiones al no saber claramente que ordenes acatar.*

- ❖ Existen cuatro personas que realizan la misma actividad. *Al analizar los requerimientos de personal en esta área, se puede decir que no hay necesidad de contratar más personal para el mismo puesto.*
- ❖ Las instrucciones que reciben son detalladas, pues se les especifica las actividades que han de realizar, ya que su trabajo requiere que las instrucciones sean estrictamente cumplidas, por la importancia que se le da al aseo en el hotel. *Se evidencia nuevamente la necesidad del manual de funciones, para que tengan una base documentada de sus funciones.*
- ❖ Su trabajo es revisado de manera minuciosa. Observamos que en el hotel se da gran importancia a la revisión de esta área para garantizar higiene y salud a los clientes.

El superior inmediato de este cargo afirma que la información suministrada por los camareros es correcta y que llenan los requisitos mínimos para cumplir sus funciones que en este caso es la experiencia y por lo menos 4 años de secundaria.

ACTITUDES FRENTE A LA EMPRESA

- ✓ Los camareros en general afirman que su cargo cumple en cierto modo con sus expectativas y aspiraciones, porque les permite llevar un nivel de vida que le proporciona satisfacción a sus necesidades básicas. *Notamos que esta respuesta se deriva de las escasas oportunidades de empleo y esto hace que se sientan conformes con su puesto.*
- ✓ Ellas piensan que su aporte es poco importante para el desarrollo de la empresa. *Puesto que notamos que las personas que ocupan este puesto son tenidas en cuenta en pocas ocasiones y se le considera un puesto de poca importancia.*
- ✓ Ellos manifiestan que tienen criterio de integración y colaboración con sus compañeros de trabajo. *Se nota que existen buenas relaciones entre ellos y los demás empleados.*
- ✓ Las llamadas de atención por parte de su jefe operativa son frecuentes. *Se advierte que estas llamadas de atención son principalmente cuando se realizan supervisiones y se encuentran aspectos negativos en el desarrollo de sus actividades.*
- ✓ El reconocimiento por su buen desempeño es poco frecuente. *Se determina que esto produce en ellos desmotivación por lo que realizan el trabajo mecánicamente.*

LAVANDEROS

PUESTO

- ❖ Describieron fácilmente sus funciones que en general son:
 - Lavar ropa de cama y cortinas
 - Planchar ropa de cama y cortinas
 - Servicio de lavado y planchado para el cliente

Notamos la importancia de la implementación de un manual de funciones, para que ellos tengan una base detallada que les permita mejorar su trabajo.

- ❖ El tiempo en la realización de sus funciones se divide en dos: 4 horas en lavado y 4 horas en planchado; aclarando que el servicio al cliente es esporádico. *Se mira la necesidad de estandarizar este proceso para un mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos.*
- ❖ Consideran que el trabajo que realizan esta acorde con sus capacidades físicas e intelectuales porque manifiestan que no están capacitados para ocupar un mejor puesto. *Es evidente que este trabajo requiere más de fuerza física y de experiencia más que de otros conocimientos.*
- ❖ Afirman que no tienen cargos bajo su dependencia
- ❖ Los equipos e instrumentos que utilizan en la ejecución de su trabajo son: lavadora industrial, plancha industrial, instrumentos de lavado en general. *Se nota que estos elementos son adecuados para que ellos puedan cumplir a cabalidad sus funciones.*
- ❖ Su jefe inmediato es la jefe operativa, aunque también dependen del gerente. *Se advierte sin embargo que se pueden presentar confusiones al no saber claramente que ordenes acatar.*
- ❖ Existen dos personas que realizan la misma actividad. *Al analizar los requerimientos de personal en esta área, se puede decir que no hay necesidad de contratar más personal para el mismo puesto, ya que la implementación de las máquinas industriales son de gran ayuda para agilizar la realización del trabajo.*
- ❖ Las instrucciones que reciben son detalladas, pues se les especifica las actividades que han de realizar, ya que su trabajo requiere que las instrucciones sean estrictamente cumplidas, por la importancia que se le da al aseo en el hotel. *Se evidencia nuevamente la necesidad del manual de funciones, para que tengan una base documentada de sus funciones.*

- ❖ Su trabajo es revisado de manera minuciosa. Observamos que en el hotel se da gran importancia a la revisión de esta área para garantizar higiene y salud a los clientes.

El superior inmediato de este cargo afirma que la información suministrada por los lavaderos es correcta y que llenan los requisitos mínimos para cumplir sus funciones que en este caso es la experiencia y estudios mínimos.

ACTITUDES FRENTE A LA EMPRESA

- ✓ Los lavaderos afirman que su cargo cumple en cierto modo con sus expectativas y aspiraciones, porque les permite llevar un nivel de vida que le proporciona satisfacción a sus necesidades básicas. *Notamos que esta respuesta se deriva de las escasas oportunidades de empleo y esto hace que se sientan conformes con su puesto.*
- ✓ Ellas piensan que su aporte es poco importante para el desarrollo de la empresa. *Puesto que notamos que las personas que ocupan este puesto no son tenidas en cuenta y se le considera un puesto de poca importancia.*
- ✓ Ellos manifiestan que no tienen criterio de integración y colaboración con sus compañeros de trabajo. *Se nota que el estar distantes del resto del personal hace que su relación sea escasa.*
- ✓ Las llamadas de atención por parte de su jefe operativa son poco frecuentes. *Se advierte que las pocas llamadas de atención son principalmente cuando no se cumple a cabalidad con las especificaciones del trabajo*
- ✓ El reconocimiento por su buen desempeño no es frecuente. *Se determina que esto produce en ellos desmotivación por la poca atención que se le da a este puesto.*

PORTEROS

PUESTO

- ❖ Identificaron fácilmente sus funciones que en general son:
 - Permitir la entrada de los clientes
 - Colaborar en recepción en la atención a los clientes
 - Encargarse del servicio de parqueadero

Se nota la importancia de la implementación de un manual de funciones, para que ellos tengan una base detallada que les permita mejorar su trabajo.

- ❖ En cuanto al tiempo en empleado para sus funciones, es difícil precisarlo ya que sus funciones son variadas en el horario laboral.
- ❖ Consideran que el trabajo que realizan esta acorde con sus capacidades físicas e intelectuales porque no han tenido mayor dificultad en realizarlo y son adecuadas a su nivel educativo y a su experiencia. Afirman que no tienen cargos bajo su dependencia
- ❖ Los equipos e instrumentos que utilizan en la ejecución de su trabajo son los que existen en recepción al ser colaboradores en esta actividad.
- ❖ Su jefe inmediato es la jefe operativa, aunque también dependen del gerente. *Se advierte sin embargo que se pueden presentar confusiones al no saber claramente que ordenes acatar.*
- ❖ Existen dos personas que realizan la misma actividad. *Al analizar los requerimientos de personal en esta área, se puede decir que no hay necesidad de contratar más personal para el mismo puesto.*
- ❖ Las instrucciones que reciben son generales, pues no se les especifica detalladamente las actividades que han de realizar y por esto también hacen uso de su propio criterio sujeto a una posterior aprobación.
- ❖ Su trabajo es revisado en algunos aspectos. Esto se evidencia en que sus instrucciones no son demasiado detalladas pues en algunos casos depende de la iniciativa del trabajador

El superior inmediato de este cargo afirma que la información suministrada por los porteros es correcta y que llenan los requisitos mínimos para cumplir sus funciones que en este caso es la experiencia y por lo menos la secundaria.

ACTITUDES FRENTE A LA EMPRESA

- ✓ Los porteros en general afirman que su cargo cumple en cierto modo con sus expectativas y aspiraciones, porque les permite llevar un nivel de vida que le proporciona satisfacción a sus necesidades básicas. *Notamos que esta respuesta se deriva de las escasas oportunidades de empleo y esto hace que se sientan conformes con su puesto.*
- ✓ Ellas piensan que su aporte es poco importante para el desarrollo de la empresa. *Puesto que notamos que las personas que ocupan este puesto*

son tenidas en cuenta en pocas ocasiones y se le considera un puesto de poca importancia.

- ✓ Ellos manifiestan que tienen criterio de integración y colaboración con sus compañeros de trabajo. *Se nota que existen buenas relaciones entre ellos y los demás empleados.*
- ✓ Las llamadas de atención por parte de su jefe operativa son frecuentes. *Se advierte que estas llamadas de atención son principalmente cuando se reciben quejas de los clientes, o permiten la entrada a personas no deseadas.*
- ✓ El reconocimiento por su buen desempeño es poco frecuente. *Se determina que esto produce en ellos desmotivación teniendo en cuenta que ellos son la primera imagen que el cliente tiene de la empresa.*

CONTADOR

No tuvo mayor dificultad en describir sus funciones que en general se resumen en:

Ejecución de labores de contabilidad y asesoría financiera

Se evidencia la necesidad de la implementación de un manual de funciones, para que tenga una base detallada que le permita mejorar su trabajo.

- ❖ *En cuanto al tiempo en que se tardan en sus funciones, no es posible definirlo porque es un proceso que maneja muchas variables que dependen de su complejidad, esto hace que no se ocupe un tiempo determinado en realizarlo.*
- ❖ Consideran que el trabajo que realizan esta acorde con sus capacidades físicas e intelectuales ya que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones.
- ❖ Afirma que tiene bajo su dependencia a la secretaria auxiliar contable.
- ❖ Los equipos que utilizan en la ejecución de su trabajo son: computador y calculadora electrónica. *Se nota que estos equipos permiten que el pueda cumplir a cabalidad sus funciones y que no se requiere de otros instrumentos indispensables.*
- ❖ Su jefe inmediato es el gerente.

- ❖ Solo existe un contador para realizar todas las funciones de contabilidad y finanzas del hotel, *observamos que no es necesaria otra persona para cubrir este cargo.*
- ❖ Las instrucciones que reciben son generales, pero el usa su criterio, aunque este esté sujeto a aprobación. *Esta es una función especializada que requiere de su propio criterio para manejarla.*
- ❖ Su trabajo es revisado solo en algunos aspectos, lo que es indispensable para tomar algunas decisiones por parte del gerente.

El superior inmediato de este cargo afirma que la información dada por el contador es correcta y que llena los requisitos para cumplir sus funciones que en este caso son estudios universitarios y experiencia.

ACTITUDES FRENTE A LA EMPRESA

- ✓ El contador afirma que su cargo cumple con sus expectativas y aspiraciones, porque se está desempeñando según su vocación y formación académica.
- ✓ El piensa que su aporte es importante e indispensable para el desarrollo de la empresa. *Puesto que notamos que sus opiniones y asesorías son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.*
- ✓ El manifiesta que tienen criterio de integración y colaboración con sus compañeros de trabajo. *Se nota que el tienen un trato cordial con sus compañeros, a pesar de la corta permanencia en la empresa (contrato por horas).*
- ✓ Las llamadas de atención por parte del gerente no son frecuentes. Por el mismo cargo profesional que el desempeña.
- ✓ El reconocimiento por su buen desempeño es muy frecuente. *Se determina que esto produce en el motivación al ser felicitado por una asesoría que resulte exitosa.*

SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE

- ❖ Describió sus funciones generalmente las cuales son:
 - Llevar archivo de correspondencia, informes y documentos
 - Llevar registros contables con sus respectivos soportes
 - Digitar la información contable e imprimir libros oficiales

- Liquidar la nómina mensualmente
- Efectuar otras labores afines y complementarias.

Sin embargo se nota la importancia de la implementación de un manual de funciones, para que ella tengan una base detallada que le permita mejorar su trabajo.

- ❖ *En cuanto al tiempo en que se tarda en sus funciones, no es posible definirlo porque es un proceso variado que involucra diferentes actividades en diferentes momentos, esto implica que no se ocupe un tiempo determinado en realizar las actividades.*
- ❖ *Consideran que el trabajo que realizan esta acorde con sus capacidades físicas e intelectuales porque no han tenido mayor dificultad en realizarlo y son adecuadas a su nivel educativo.*
- ❖ *Afirma que no tiene ningún puesto bajo su dependencia.*
- ❖ *Los equipos que utiliza en la ejecución de su trabajo son: telefax, computador, calculadora electronica. Se nota que estos equipos permiten que ella pueda cumplir a cabalidad sus funciones y que no se requiere de otros instrumentos indispensables.*
- ❖ *Su jefe inmediato es el contador, aunque también depende del gerente.*
- ❖ *Existen una sola secretaria. Se observa que no es necesaria otra persona para cubrir sus funciones.*
- ❖ *Las instrucciones que reciben son generales, pero en ocasiones se detallan actividades acordes a una situación específica.. Se evidencia nuevamente la necesidad del manual de funciones.*
- ❖ *Su trabajo es revisado de manera minuciosa por parte del contador.*

El superior inmediato de este cargo afirma que la información dada por la secretaria es correcta y que llena los requisitos para cumplir sus funciones que en este caso son secundaria y conocimientos en el área contable, comercial y secretarial.

ACTITUDES FRENTE A LA EMPRESA

- ✓ *La secretaria afirma que su cargo cumple con sus expectativas y aspiraciones, porque se esta desempeñando en su campo de preparación y esto le ayuda a adquirir mayor experiencia.*

- ✓ Ella piensa que su aporte es importante para el desarrollo de la empresa. *Puesto que notamos que sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe inmediato y en ocasiones por el gerente*
- ✓ Ella manifiesta que tiene criterio de integración y colaboración con sus compañeros de trabajo. *Se nota que ella tiene un trato cordial y de ayuda mutua con sus compañeros.*
- ✓ Las llamadas de atención por parte de su jefe inmediato son poco frecuentes. *Se advierte que estas llamadas de atención son principalmente por un mal registro en la contabilidad o por descuido en sus actividades*
- ✓ El reconocimiento por su buen desempeño es poco frecuente. *Se determina que esto produce en ella desmotivación.*

Anexo E. **MENSAJES MOTIVACIONALES**
HOTEL VENECIA

PUNTOS IMPORTANTES PARA RECORDAR

- ✚ LOS HUMANOS NOS COMPORTAMOS SEGÚN COMO PENSAMOS
- ✚ PIENSA SIEMPRE POSITIVAMENTE
- ✚ ES IMPORTANTE SER CADA DIA MEJOR
- ✚ DEBEMOS QUERERNOS NUSOTROS MISMOS
- ✚ LAS PERSONAS QUE SEMBRARON AMOR SIEMPRE COSECHARON
- ✚ LA DICHA ESTA FRENTE A TI
- ✚ RECUERDA, SER FELIZ ES EL ÉXITO





EL PENSAMIENTO DE LA SEMANA

"Es mil veces preferible atreverse a cometer grandes empresas y ganar triunfos gloriosos, aunque matizados con fracasos, que formar en las filas de aquellos pobres de espíritu que ni gozan mucho ni sufren, por que viven en el gris crepúsculo que no conocen ni la victoria ni la derrota".



Theodoro Roosevelt

**FABULA
EL ANCIANO, EL NIÑO Y EL BURRO**

De una lejana aldea partieron un anciano y un niño, a la plaza de mercado a vender su burro.

Durante el trayecto se encontraron con unos aldeanos que al mirar a los transeúntes, murmuraron...

¡Que ignominia el animal descansado sin carga y esos dos aldeanos ya no pueden más!

El anciano subió al niño en el burro y continuaron su camino hacia el pueblo más cercano.

Se acercaron a ellos otros caminantes y murmuraron... que inconsciencia el pobre anciano caminando, mientras el joven es llevado por el burro.

El niño se bajó del burro, y el anciano se subió, continuaron su camino... y se encontraron con otro grupo de personas que al mirar al anciano dijeron...

Pobre niño, el viejo bien sentado y el halando al burro en este calor.

Al escuchar esto, bajó el anciano y dijo: “no es posible contentar a la humanidad”.

Entre el niño y el anciano alzaron al burro y continuaron su camino.





**PODEMOS CAMBIAR Y HACER
LAS COSAS MEJOR,
NO OLVIDEMOS QUE TODO
PUEDE SER MEJORADO**

**HACER LAS COSAS
QUE SE DEBEN HACER
ES MAS IMPORTANTE QUE
HACER LAS COSAS BIEN**

**SI USTED NO SABE
QUE ES LO QUE ANDA MAL,
NO LO PUEDE ARREGLAR**



**EL
CAMINO AL ÉXITO
ESTA PAVIMENTADO
CON "BUENA
INFORMACION"**

**VIGILANDO
SU PROGRESO
USTED
SE MANTENDRÁ
EN EL CAMINO
AL ÉXITO**

DESPERDICIA EL TIEMPO DEL HOMBRE ES
ALGO MUY PARECIDO A UN SUICIDIO.

George Savile



NO BASTA CON ESTAR OCUPADO; LAS
HORMIGAS DE HECHO
LO ESTAN. LA CUSTION ES ¿EN QUE ESTA UNO
OCUPADO?

Henry Thoreau



LA VERDADERA DIPLOMACIA
CONSISTE EN SER SENCILLO
CON UNO MISMO Y TRATAR
DE IGUAL MANERA A TODOS
LOS DEMAS: CON SENCILLEZ

Alexander Pope

SI UN HOMBRE ES AMABLE Y CORTES CON
LOS EXTRAÑOS,
ESO DEMUESTRA QUE ES UN VERDADERO
CIUDADANO DEL MUNDO.

Francis Bacon



SIEMPRE EXISTE UNA MEJOR MANERA DE HACER
ALGO,
AUN DE HERVIR UN HUEVO. LOS MODALES SON
LA FORMA MAS ALEGRE DE HACER LAS COSAS.

Ralp Waldo





✚ ENTRA A TODO LUGAR COMO SI TE PERTENECIERA.

✚ CUANDO VAYAS A PEDIR DINERO PRESTADO, VISTETE COMO SI EL DINERO TE SOBRARA.

✚ DEBES ESTAR PREPARADO. NUNCA TENDRÁS UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD PARA CREAR UN ABUENA PRIMERA IMPRESIÓN.

✚ DEJA QUE TU APRETON DE MANOS SEA TAN FIRME COMO UN CONTRATO FIRMADO.

✚ MANTENTE ABIERTO A LAS NUEVAS IDEAS.

✚ NUNCA PIERDAS LA OPORTUNIDAD DE HACER SENTIR A LOS DEMAS QUE SON IMPORTANTES.

SE ESE TIPO DE PERSONA QUE ILUMINA UNA
HABITACION CUANDO ENTRA A ELLA.

H.Jackson Brown

NO HAY MAYOR PLACER EN LA VIDA
QUE EL DE SOBREPONERNOS A LAS
DIFICULTADES; AVANZAR PASO POR
PASO DE UN ÉXITO A OTRO, ABRIGANDO
ASI NUEVOS DESEOS CON LA ESPERANZA
DE VERLOS SATISFECHOS.

Samuel Johnson

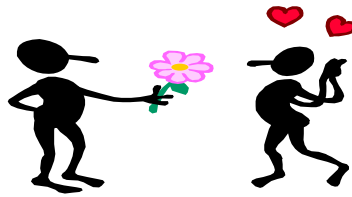
SUBE ALTO Y LEJOS
QUE TU META SEA EL CIELO
Y CONSEGUIRAS LA ESTRELLA

Anónimo



UN ERROR NO ES REALMENTE ERROR
SINO HASTA QUE UNO SE REUSA
A CORREGIRLO.

Orlando A. Battista



TOMA MENOS TIEMPO HACER LAS
COSAS BIEN, QUE EL QUE SE
REQUIRE PARA SABER
PORQUE SE HICIERON MAL

Henry Wadsworth



"La calidad comienza con nosotros mismos. El éxito o fracaso dependen de la habilidad o su carencia para desarrollar la dimensión humana del servicio, al utilizar toda nuestra potencialidad".

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Created by eDocPrinter PDF Pro!!