

DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL JUANAMBÚ EN LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO

DELGADO SANCHEZ LUIS FERNANDO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2017

DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL JUANAMBÚ EN LA CIUDAD DE SAN
JUAN DE PASTO

DELGADO SANCHEZ LUIS FERNANDO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Administrador de Empresas

Asesor:
Mg. CARLOS OMAR OJEDA ENRIQUEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2017

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“La ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1° del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

RESUMEN

El diseño organizacional es un concepto fundamental en la administración, con este trabajo se pretende aplicar sus principios al Hotel Juanambú. Primeramente se exponen los conceptos fundamentales del diseño organizacional, seguido a esto se contextualiza a la empresa y se presenta la metodología a usar. En el desarrollo del diseño se muestra el diagnóstico para luego adelantar la propuesta de mejora iniciando por el direccionamiento estratégico, la estructura y finalmente los manuales de funciones y procedimientos.

ABSTRACT

An Organizational Design is an essential concept in Business Management. This project aims at implementing its principles in Hotel Juanambu. At the beginning of this research the fundamental concepts of Organizational Designing are exposed. Then, by means of introducing the Methodology, the reader is contextualized about the above mentioned enterprise. When developing the design a diagnosis will take place in order to talk about the proposal. It contains firstly, a strategical direction, a structure and finally the functions and procedures manuals.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA.....	13
1.2. TITULO	13
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.3.1. Formulación del problema	14
1.3.2. Sistematización del problema.....	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO REFERENCIAL.....	18
4.2. MARCO TEÓRICO.....	18
4.2.1. La Administración como fundamento de toda organización.....	18
4.2.2. El proceso administrativo	18
4.2.3. Diagnóstico estratégico	19
4.2.4. Análisis interno PCI (Perfil de capacidades internas)	20
4.2.5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	20
4.2.6. Análisis externo POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio) 21	
4.2.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	22
4.2.8. Matriz DOFA	23

4.2.9.	Direccionamiento estratégico	24
4.2.10.	Organizar	25
4.2.11.	Organización	26
4.2.12.	Diseño Organizacional	26
4.2.13.	Estructura organizacional	28
4.2.14.	Diseño de puestos de trabajo	29
4.2.15.	Manuales de procedimientos administrativos	31
4.3.	MARCO CONCEPTUAL	32
4.4.	MARCO CONTEXTUAL	33
4.4.1.	Histórico	33
4.4.2.	Económico	34
4.4.3.	Cultural	35
4.5.	MARCO LEGAL	36
4.6.	MARCO DE ANTECEDENTES	38
5.	MARCO METODOLÓGICO	40
5.1.	TIPO DE ESTUDIO	40
5.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
5.3.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	40
5.4.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	40
5.5.	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	42
5.6.	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	42
5.7.	POBLACIÓN	42
6.	DESARROLLO DEL DISEÑO	43
6.1.	DIAGNÓSTICO	43
6.1.1.	Entrevista con la administradora del hotel	43
6.1.2.	Análisis de encuestas	45
6.1.3.	Diagnóstico estratégico	61
6.3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	70
6.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	72

- 6.5. MANUALES DE FUNCIONES.....74
 - 6.5.1. Administrador74
 - 6.5.2. Asistente administrativo76
 - 6.5.3. Recepcionista.....78
 - 6.5.4. Auxiliar de Aseo80
 - 6.5.5. Auxiliar de apoyo integral82
- 6.6. PROCEDIMIENTOS.....84
 - 6.6.1. Reservación de habitación por vía telefónica.84
 - 6.6.2. Recepción de huésped.....87
 - 6.6.3. Salida de huésped.....90
 - 6.6.4. Confirmación de depósitos para reservas de grupos (Excursiones) ..93

- 7. PLAN DE ACCIÓN96

- 8. CONCLUSIONES99

- 9. RECOMENDACIONES100

- BIBLIOGRAFÍA.....101

- ANEXOS103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Marco de antecedentes.....	38
Tabla 2. Actividades para cumplir con cada objetivo.....	40
Tabla 3. Perfil de capacidades internas (PCI)	62
Tabla 4. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	64
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	66
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	67
Tabla 7. Matriz DOFA	68
Tabla 8. Manual de funciones para el cargo de administrador	74
Tabla 9. Manual de funciones para el cargo de asistente administrativo.....	76
Tabla 10. Manual de funciones para el cargo de recepcionista.....	78
Tabla 11. Manual de funciones para el cargo de auxiliar de aseo.....	80
Tabla 12. Manual de funciones para el cargo de auxiliar de apoyo integral	82
Tabla 13. Plan de acción	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso administrativo.....	19
Figura 2. Motivo de visita	45
Figura 3. Frecuencia de visita	46
Figura 4. Lugar de procedencia	47
Figura 5. Atención en reserva telefónica	48
Figura 6. Atención a la llegada del huésped	49
Figura 7. Limpieza de habitación y baño.....	50
Figura 8. Servicio de cafetería	51
Figura 9. Servicio de lavandería	52
Figura 10. Respuesta a solicitudes o sugerencias	53
Figura 11. Tiempo de espera	54
Figura 12. Calificación de estadía	55
Figura 13. Aspectos por mejorar según los clientes.....	56
Figura 14. Opinión sobre servicios deseados	57
Figura 15. Tiempo de trabajo	58
Figura 16. Aspectos por mejorar según los colaboradores	59
Figura 17. Frecuencia de capacitaciones.....	60
Figura 18. Organigrama actual	72
Figura 19. Organigrama propuesto	73
Figura 20. Reservación de habitación por vía telefónica.	85
Figura 21. Recepción de huésped.	88
Figura 22. Salida de huésped.	91
Figura 23. Confirmación de depósitos para reservas de grupos (Excursiones).....	94

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta a clientes.....	104
Anexo B. Formato de encuesta a colaboradores	106

INTRODUCCIÓN

En Colombia hasta 2016 existían más de 2,5 millones de PYMES según Confecámaras generando el 67% del empleo; en muchas ocasiones estas empresas no cuentan con una administración formal que permita conocer las oportunidades del mercado, aprovechar las fortalezas para crear una ventaja competitiva o gestionar adecuadamente sus recursos, de esta manera las PYMES desaprovechan mucho de su potencial al no hacerse con herramientas que les permitan crecer y proyectarse a nuevos escenarios.

El presente trabajo tiene como fin aportar a la labor del Hotel Juanambú, una pequeña empresa que presta sus servicios desde 1968, proponiendo un diseño organizacional que se ajuste a sus características específicas. Para tal fin se hace necesario conocer cómo se desarrolla su actividad comercial, cual es la relación entre colaboradores y gerencia, y cuál es la opinión de sus clientes es decir se requiere realizar un diagnóstico como punto de partida para formular esta mejora administrativa.

El diseño organizacional es un proceso que va más allá de dibujar un organigrama, como se verá a continuación requiere considerar varios conceptos, herramientas y etapas para consolidarse como un aporte real a la gestión empresarial.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA

El presente trabajo desarrolla como tema central el diseño organizacional.

1.2. TITULO

Diseño organizacional del Hotel Juanambú en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hotel Juanambú es una empresa de carácter familiar asentada en la ciudad de Pasto, ubicado en la avenida las Américas una zona caracterizada por ser muy comercial sobre todo en cuanto a autopartes se refiere. Desde el 2016 sus instalaciones y mobiliario son objeto de una renovación como un esfuerzo por ofrecer mayor confort a sus clientes, su gestión aun es “empírica” basada primordialmente en el registro manual de la ocupación diaria, la facturación manual de los servicios de hospedaje, el inventario diario de los productos ofrecidos en la cafetería auxiliar y la reservación de habitaciones por vía telefónica.

Los retos que presenta la acelerada modernización de la ciudad en los últimos años y el creciente número de visitantes de toda índole a la ciudad, generan un llamado de atención a la Gerencia del Hotel Juanambú acerca de la importancia de adoptar una administración formal con cargos, responsabilidades y funciones debidamente definidas.

A manera de ejemplo la Gerencia del Hotel Juanambú no cuenta con la suficiente información sobre el número de clientes que reciben anualmente (a pesar de llevar un registro manual de la ocupación) o que capacitaciones son pertinentes para el grupo de colaboradores de acuerdo al tipo de actividad comercial y sus competencias laborales; esto son algunos puntos que se desconocen pues no existe claridad sobre quién debe levantar esta información. Puntos importantes con los cuales se podrían tomar decisiones para mejorar el servicio de hospedaje y obtener una mayor y mejor cuota del mercado hotelero en la ciudad de Pasto.

Se hace necesario asumir el manejo de un hotel de manera rigurosa y meticulosa ahora cuando entidades gubernamentales y agremiaciones hoteleras se encuentran en un proceso de formalización y estandarización (con la NTS 002, norma de sostenibilidad exigida para los establecimientos de hospedaje), una tendencia que ya ha tocado a nuestro país en diversas áreas como lo evidencia el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de diversos procesos sectoriales; tendencia

que responde a la globalización norma ineludible dentro del mercado mundial y a las oportunidades que se crearán en el ambiente del postconflicto en Colombia.

Desde el 2015 la Gerencia de esta empresa tuvo un relevo generacional comprometido con la transformación administrativa, con el fin de prestar un mejor servicio de hospedaje cada día. Esta disposición de buscar asesoramiento es un cambio importante pues se reconocen los inconvenientes de dirigir una organización de manera poco planificada, que no permite reconocer las potencialidades internas o externas ni plantearse objetivos a mediano y largo plazo que capitalicen dichas potencialidades. Así pues es importante evidenciar la estructura actual de la empresa y la conveniencia de reorganizarla, replantear las funciones de cada colaborador o cambiar la forma de llevar a cabo los procedimientos.

1.3.1. Formulación del problema

¿Cómo distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos del Hotel Juanambú?

1.3.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del hotel Juanambú?
- ¿Están definidos la misión, visión y valores institucionales?
- ¿El Hotel Juanambú cuenta con una estructura organizacional definida?
- ¿Existen manuales que permitan conocer específicamente cuales son las competencias requeridas, funciones puntuales y responsabilidades que tiene cada colaborador dentro de la organización?
- ¿Se realizan eficientemente los principales procedimientos en el hotel?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un diseño organizacional para el Hotel Juanambú en la ciudad de San Juan de Pasto.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico general del Hotel Juanambú, que permita visualizar los cambios necesarios por efectuar.
2. Definir el direccionamiento estratégico del Hotel Juanambú.
3. Proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa.
4. Elaborar manuales de funciones de cada cargo, que permitan conocer cómo se divide el trabajo, cuáles son las competencias requeridas y de qué manera cada labor aporta para conseguir los objetivos organizacionales.
5. Proponer la mejora de los principales procedimientos desarrollados en el área de recepción del hotel.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación opta por realizar un trabajo práctico, que aporte al crecimiento y mejora de la actividad empresarial, en este caso en el sector hotelero y también como proyección social universitaria en la localidad y región; teniendo en cuenta que los conocimientos adquiridos en estudios universitarios no solo deben quedarse como experiencia, ejercicios académicos, tiempo cumplido o créditos obtenidos. Paralelamente se pretende apoyar la promoción del turismo a nuestra región a través de la mejora administrativa de los establecimientos de hospedaje que son tan solo un eslabón en la cadena sectorial turística.

La Región Nariñense, su proximidad a la frontera internacional y la biodiversidad existente en el territorio suroccidental colombiano permiten asegurar que se dispone de un importante nicho para el establecimiento de cadenas productivas y los clústeres empresariales por sector, que generen una dinámica económica suficiente, para el atractivo turístico de múltiples niveles, la hotelería con distintas ofertas, la gastronomía, entretenimiento, recreación y esparcimiento, ofertas de transporte, mercado artesanal, la cultura en todas sus expresiones.

Además, considerando el actual ambiente político con el desescalamiento del conflicto colombiano, se observan cambios de los cuales se derivan ventajas de crecimiento como: un eventual aumento de turistas al territorio nariñense (entre el año 2016 y 2017 para el mes de enero hubo un aumento del 293% en los visitantes extranjeros al Departamento de Nariño)¹, la apertura de atractivos turísticos, la creación de nuevos negocios y emprendimientos, la llegada de inversiones extranjeras al Departamento de Nariño entre otras. Es de vital importancia que el mercado hotelero y más puntualmente el Hotel Juanambú esté preparado para asumir las oportunidades que estos cambios significan, es decir que la atención a sus huéspedes sea oportuna y además que los colaboradores sepan la importancia de su labor en la consecución de los objetivos organizacionales.

El Hotel Juanambú ha crecido paulatinamente a través de los años en su planta física, con varias reformas estructurales ha aumentado la capacidad de alojamiento y mejorado la disposición de las habitaciones, aun hasta la fecha se siguen mejorando las instalaciones. Por otra parte su clientela ha cambiado desde que inició actividades; pues sus primeros clientes eran habitantes de los municipios cercanos que visitaban la ciudad para realizar diligencias en instituciones del estado o centros de atención médica, esta situación ya no se presenta con tanta regularidad pues la descentralización de los entes gubernamentales y la mejora de los centros

¹ COLOMBIA, Ministerio De Comercio Industria Y Turismo, Oficina de estudios económicos Boletín Mensual Turismo Enero. 2017. p. 12. (Consultado 25 05 2017 6:43 pm) Disponible en http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=81008&name=OEE_LL_Turismo_Enero_26-04-2017.pdf&prefijo=file

de salud municipales cubren las necesidades de esta población sin embargo habitantes de municipios apartados de la costa Pacífica Nariñense aún deben desplazarse hasta la capital del departamento por cuestiones administrativas.

Actualmente esta empresa cuenta con una organización informal basada en la comunicación franca, directa, amable y empática con los colaboradores que ha creado lazos de compañerismo, un sentido de pertenencia fuerte y valores grupales. No obstante el Hotel Juanambú se ha mantenido en el sector hotelero sin mayores cambios en su gestión, esto debido al inexistente acompañamiento de profesionales formados en administración que avizoren técnicas o herramientas apropiadas para atender las necesidades de una organización hotelera.

Por tanto el presente trabajo pretende mostrar uno de los tantos conocimientos administrativos que la dirección del Hotel Juanambú puede adoptar para saber en qué contexto se encuentra actualmente y hacia donde debería dirigir sus esfuerzos para aumentar su cuota de mercado y ampliar su capacidad de alojamiento.

4. MARCO REFERENCIAL

4.2. MARCO TEÓRICO

Tras una revisión de la literatura existente en cuanto al diseño y estructura organizacional, los procesos y procedimientos administrativos, se presentan las referencias más relevantes para el propósito de este trabajo.

4.2.1. La Administración como fundamento de toda organización

Además de una idea de negocio para que cualquier empresa surja y se mantenga activa, es necesario reconocer la necesidad de hacerse con los conocimientos y herramientas técnicas para lograr los objetivos propuestos (en muchas empresas consisten en crecer y brindar un bienestar tanto a sus clientes como a sus colaboradores) dichos conocimientos se integran la Administración moderna, de ahí que se la reconozca como el fundamento de cualquier organización pública o privada.

“Se asigna a los administradores la responsabilidad de emprender acciones que hagan posible que los individuos den su mejor aportación a los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, comerciales o sin ánimo de lucro, de manufactura o de servicios...”²

4.2.2. El proceso administrativo

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo³.

² KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de administración: Un enfoque internacional. 7ma edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. 2007. p.5.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. 2007. p.142

Figura 1. Proceso administrativo



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto⁴

Dentro de estos cuatro elementos se ubica cualquier teoría o nueva tendencia en cuanto a la administración, puesto que hacen parte de la naturaleza de cualquier empresa. A pesar de los años que han pasado desde su formulación realizada por Henry Fayol en 1916 este proceso no ha perdido vigencia, se ha alimentado e interpretado de muchas formas sin perder su estructura original. De igual manera Fayol destacaba que existían 6 funciones básicas en toda empresa a saber: Técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y de administración.

Sin embargo esta visión ha cambiado, las funciones básicas de la empresa se denominan como áreas de administración; las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan área de producción, manufactura u operaciones; las funciones comerciales se llaman área de ventas o de marketing. Las funciones de seguridad pasaron a un nivel inferior, las funciones contables se subordinaron a las financieras y surgió el área de recursos humanos o gestión de personal⁵.

4.2.3. Diagnóstico estratégico

Comprende la descripción y calificación de los diversos factores que afectan o impulsan la actividad empresarial, su desarrollo se soporta en el desarrollo de una serie de herramientas como los perfiles (PCI y POAM), matrices de evaluación (MEFI y MEFE) y una matriz comparativa (DOFA) donde confluyen los resultados anteriores posibilitando la formulación de estrategias claras para afrontar o aprovechar las situaciones diagnosticadas.

⁴ Ibíd. p.142

⁵ Ibíd. p.70

4.2.4. Análisis interno PCI (Perfil de capacidades internas)

Es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional. Su fin es evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercadeo)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano⁶

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (alto – medio - bajo) seguidamente se valora con la misma escala su impacto en la empresa y su actividad principal.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

4.2.5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Este instrumento permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente⁷.

⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Análisis PCI. (Consultado 09 04 2017 4:45 pm) Disponible en <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

⁷ CONTRERAS, José. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI). (Consultado 29 05 2017 12:35pm) Disponible en <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

Consta de 5 pasos claves para su realización:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, el total de todos los pesos debe de sumar 1.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1 a un máximo de 4, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.

4.2.6. Análisis externo POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización. Al igual que el PCI, el POAM tiene pasos para su elaboración.

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis
2. Identificación de las oportunidades y amenazas en las diferentes áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas) y sobre cada una realiza un análisis detenido.
3. Priorización y calificación de los factores externos.
4. Calificación del Impacto⁸.

4.2.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Este instrumento permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva⁹.

Al igual que la MEFI consta de 5 pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos abarcando un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0 (no es importante) a 1 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la

⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Análisis POAM. (Consultado 09 04 2017 4:30 pm) Disponible en <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

⁹ CONTRERAS, José. El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE). (Consultado 29 05 2017 12:35pm) Disponible en <http://www.josecontreras.net/direstr/cap491d.htm>

empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es igual una respuesta superior, 3 es igual una respuesta superior a la media, 2 es igual una respuesta media y 1 es igual una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4 y el total ponderado más bajo posible es 1. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado aproximado a 4 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado aproximado a 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

4.2.8. Matriz DOFA

Para determinar hacia dónde va una empresa primero se debe entender en qué situación se encuentra (esta identificación se realiza en las matrices PCI y POAM) para luego formular estrategias que ayuden a cambiar o enfrentar las adversidades internas o externas, este es precisamente el objetivo de la Matriz DOFA o FODA que consiste en establecer estrategias:

- DA: Las estrategias más difíciles de concretar y llevar a cabo pues son aquellas con las que se pretende minimizar las debilidades y paliar las amenazas, y esto en ocasiones conlleva cambios de gran magnitud para la empresa.
- DO: Minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades que se presentan en un momento y espacio definidos para la empresa, este proceso se da por ejemplo cuando se adopta una tecnología existente para mejorar los procedimientos que permitan aprovechar una circunstancia favorable.

- FA: Estrategias que se valen de las fortalezas empresariales para hacer frente a las amenazas, por ejemplo la entrada de un nuevo competidor puede ser encarada con un sistema de financiación atractivo para los clientes.
- FO: Las más deseadas y favorables pues con un elemento fuerte de la organización se obtienen beneficios de una acontecimiento ventajoso, es decir se está preparado para el gran momento. “De hecho, la meta de las empresas es pasar de otras posiciones en la matriz a esta última”¹⁰

4.2.9. Direccionamiento estratégico

Las empresas para mantenerse en el mercado y preferiblemente crecer deben saber hacia dónde dirigen sus esfuerzos, ese rumbo se ve expresado en un conjunto de conceptos que guían el quehacer de la empresa al que se denomina direccionamiento estratégico. Está compuesto por:

- Misión: Enunciado que dibuja cual es el propósito básico de la organización, cuál es su negocio, cuales son los servicios que ofrece, entre otros aspectos característicos del servicio ofrecido.
- Visión: Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro. La visión señala el rumbo que permitiendo a la gerencia establecer los pasos para lograr el desarrollo esperado. Debe ser realista, motivadora para los miembros de la organización y posible en un término de tiempo definido¹¹.
- Valores: Los principios o valores son las ideas que sustentan el direccionamiento estratégico pues guían la selección de un propósito, una misión, una visión y en general todos los objetivos dentro de la organización. Estas ideas son creencias fundamentales acerca del negocio en las que están o deben estar de acuerdo los colaboradores para orientar sus actividades¹².
- Objetivos: Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el futuro; se caracterizan por ser puntuales, medibles, evaluables y definidos por la alta dirección teniendo en cuenta el contexto. Los objetivos

¹⁰ Op cit. KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. p.110

¹¹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10a edición. Bogotá D.C. 3R Editores. 2010. p.213

¹² Ibíd. p.116

son la parte pragmática del direccionamiento estratégico pues se expresan en plazos, cantidades o razones numéricas verificables y concretas.

- Políticas: Son lineamientos que una empresa se compromete a cumplir en todas las escalas de la organización, orientan las acciones necesarias para conseguir los objetivos y por tanto aportar a la visión demarcada. Pueden ser específicas en varios aspectos como el cuidado medio ambiental, la selección de personal, el trato con los clientes, la remuneración de los empleados, la ética o el manejo de la información entre muchos otros. Las políticas son los elementos que son más propensos a ser revisados periódicamente, pues cada día se presentan nuevas situaciones para las que una política se queda corta y debe considerarse hacerla más concreta o ampliar sus alcances.

4.2.10. Organizar

La etapa de organización desde los inicios de la administración tuvo un peso importante, en la perspectiva clásica se hablaba de empresas que marchen como una maquina bien lubricada (un lenguaje propio de la era industrial) marcha que se daba gracias en parte al proceso de organizar. Henry Fayol en 1916 ya daba importancia al acto de organizar como una de las funciones administrativas¹³. De esta perspectiva nacen conceptos que aún sobreviven en la administración moderna como son la jerarquía o las organizaciones burocráticas¹⁴ y que son base del diseño organizacional.

Organizar tiene como objetivo disponer los diferentes recursos de una empresa para su uso racional y eficiente buscando cumplir objetivos específicos.

A nivel de la estructura tiene como propósitos concretos como “dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad”¹⁵

¹³ Op cit. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. p.70

¹⁴ DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. 10a edición. México. Cengage Learning. 2011. p.22

¹⁵ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. 10a edición. México. PEARSON EDUCACIÓN. 2010. p.185

4.2.11. Organización

Para Daft este concepto es vago y abstracto pues no se podía ver ni evidenciar la organización con solo conocer a las personas que trabajaban de ella o el edificio donde funcionaba. Sin embargo las define como “entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas de manera deliberada y que están vinculadas totalmente con el entorno”¹⁶

4.2.12. Diseño Organizacional

El diseño organizacional establece cual es la mejor estructura dependiendo de las particularidades de la empresa (los recursos, las fortalezas, el tamaño, las personas y el modelo de negocio entre otros elementos). De esta manera el diseño estudia las implicaciones de dividir el trabajo dentro de una empresa o institución y que relaciones se desarrollan a partir de esta división.

Otra definición es la que enuncia Chiavenato “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”¹⁷ de aquí se deduce que el diseño organizacional no es algo estático sino que es dinámico, siempre está en proceso de optimización.

Según Daft el diseño organizacional conlleva seis elementos clave:

1. Especialización del trabajo: Es la idea primordial de cualquier organización moderna, es necesario que exista la división del trabajo para que se cumplan con objetivos mayores a los individuales, haciendo eficiente y eficaz a dicha organización.
2. Departamentalización: También llamada agrupación puede generarse de múltiples formas en sintonía con los objetivos de la empresa. Por funciones, secciones donde confluyen trabajadores que realizan actividades muy parecidas y donde se espera que cooperen para el cumplimiento de unas tareas. Por producto, donde se conforman equipos de trabajo con el objetivo de gestionar la producción de un bien o servicio. Por distribución geográfica, en grandes empresas pueden existir secciones que cumplen con las mismas metas organizacionales pero en zonas geográficas diferentes.

¹⁶ Op cit. DAFT, Richard. p.11

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. 2da Edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. 2009. p.92

3. Cadena de mando: La continuidad a la autoridad desde la cúpula gerencial hasta el último nivel operativo, la cadena de mando es sencillamente la relación que existe entre los niveles jerárquicos y como se ejerce el mando sobre los subordinados. Este concepto es uno de los pilares del diseño puesto que determina como se dirige el trabajo empresarial en su totalidad.
4. Tramo de control: El número de personas que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz, esta amplitud de control se determina por el nivel de formación que tienen los trabajadores, la naturaleza del trabajo y las capacidades del gerente para dirigir.
5. Centralización: Es el grado de toma de decisiones que toma los niveles superiores en la organización, es decir entre más decisiones tome sin delegar esa responsabilidad a sus subordinados o tener en cuenta sus sugerencias se dice que existe mayor centralización.
6. Formalización: Es el nivel de estandarización que existe dentro de la empresa, dicho de otra forma que tan claros están los trabajos a realizar, las responsabilidades y competencias que debe tener cada empleado para realizar sus actividades. La formalización se evidencia con la existencia de manuales, normas o reglas explícitas que son parte de la documentación de la empresa y a las cuales se da cumplimiento día a día.

De igual manera el diseño organizacional se vale de dos mecanismos guía para obtener una estructura óptima:

- Diferenciación¹⁸: La diferenciación consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas.

Horizontal: se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización.

Vertical: se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales.

¹⁸ Ibid. p.94

Espacial: se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares.

- Integración¹⁹: Procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos.

Horizontal: se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

Vertical: se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.

La responsabilidad del administrador es usar estas dos pautas en la determinación estructural, pues por desatención de estas se pueden dar o una gran diferenciación (una organización muy grande, inmanejable y costosa) o una débil integración (secciones desligadas de los objetivos organizacionales)

4.2.13. Estructura organizacional

Existen varias formas de clasificar las estructuras sin embargo la visión que propone Mintzberg es más cercana a la realidad pues intenta darle cabida a todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño, recursos o propósito.

Plantea la ausencia de un diseño intencional dando como resultado la llamada estructura simple "Poco de su comportamiento está formalizado, y hace uso mínimo del planteamiento, la capacitación, y los dispositivos de enlace. Es, por sobre todo, orgánica. En un sentido la estructura simple es la NO estructura"²⁰

A continuación se enuncian las configuraciones de la organización de Mintzberg²¹:

- Estructura Simple: La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa, mínimo de personal y de línea media, mínima

¹⁹ Ibíd. p.94

²⁰ MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. 2da edición. Buenos Aires. Editorial Ateneo. 2003. p.133

²¹ BARRIOS HERNÁNDEZ, Dursun. Diseño Organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Trabajo de grado para optar por el título de Maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín. Universidad Nacional de Colombia, 2009. p.35.

diferenciación entre sus unidades, y una pequeña jerarquía gerencial. Hay poca formalización y hace uso mínimo de la planeación, la capacitación, y los dispositivos de enlace. Específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general.

- Burocracia Mecánica: Coordinación a través de la estandarización del trabajo, tareas operativas rutinarias altamente especializadas, procedimientos muy formalizados, una proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización, unidades de gran dimensión en el nivel operativo. Confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas y poder de decisión relativamente centralizado.
- Burocracia Profesional: Especialistas debidamente capacitados. Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados. Difunde su poder directamente a sus profesionales y les suministra extensa autonomía, librándolos de la necesidad de coordinar con sus pares.
- Forma Divisional: Organización integrada como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Las divisiones poseen casi total autonomía para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de éstas decisiones. El mecanismo coordinador principal es la estandarización de productos y un parámetro de diseño clave es el sistema de control del desempeño.
- Adhocracia: Estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamientos; alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal; Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común. Los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multidisciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico.

4.2.14. Diseño de puestos de trabajo

Como lo ilustra Chiavenato el diseño de puestos es tan antiguo como el mismo trabajo humano, desde los inicios de las organizaciones sociales cada trabajo estuvo bajo la dirección de un superior y se tuvieron que delegar funciones específicas, a pesar de los cambios sociales o históricos que se dieron en la larga historia de la humanidad²².

²² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ra edición. México D.F. Mc Graw Hill Educación. 2009. p.206.

Para cualquier empresa los puestos son la referencia para contratar personas con unas capacidades y conocimientos específicos que aporten a su objetivo global, así el diseño de puestos determina el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Por otra parte para el trabajador el puesto implica un componente motivacional, ya que refleja su estatus dentro de la organización y cuáles son sus posibilidades de crecimiento personal y laboral.

El Diseño de puestos define las siguientes condiciones básicas²³:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar.
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar.
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto, quién es su superior inmediato.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

Un puesto o cargo en cualquier nivel jerárquico debe tener definida su relación con la estructura en su totalidad, esto se logra considerando los siguientes principios²⁴:

- Unidad de mando: Las órdenes deben venir de una sola persona esto con el fin que haya unidad en los trabajos realizados y evitando problemas de autoridad que se generarían al tener dos jefes pidiendo tareas distintas o contradictorias.
- Autoridad: La capacidad de lograr que un empleado haga una tarea específica lo cual implica ejercer mando sobre esa persona o ese cargo.
- Responsabilidad: Es complementaria a la autoridad pues implica que una tarea responda a lo solicitado por los niveles superiores.

²³ Ibíd. p. 205.

²⁴ FINCOWSKY, Enrique. KRIEGER, Mario José. Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina. México. PEARSON Education. 2011. p.333

4.2.15. Manuales de procedimientos administrativos

Es un pilar fundamental de la administración buscar la eficiencia, es decir el uso mínimo de recursos y tiempo para lograr un objetivo, teniendo en cuenta esta idea se han generado herramientas como los manuales de procedimientos administrativos que dejen ver cuáles son los alcances de una tarea específica, que personas intervienen en su realización y cuales con los posibles resultados habiendo considerado los obstáculos que se presentarían sin una debida planeación de dicha tarea.

El principal objetivo de los procedimientos administrativos es difundir entre los empleados la forma óptima de realizar determinado trabajo, mediante su utilización se evita el derroche de tiempo y esfuerzo.

Las partes que componen un manual de procedimiento son:

- **NOMBRE:** Como se identifica el procedimiento, debe ser claro y conciso.
- **OBJETIVO:** Qué se busca con la realización de dicho procedimiento.
- **INVOLUCRADOS:** Quienes son responsables de llevar a cabo este procedimiento y quienes obtienen información del mismo, pueden ser agentes internos o externos (clientes)
- **FORMATOS UTILIZADOS:** Donde se consigan y consultan los datos necesarios en cada procedimiento.
- **DESCRIPCIÓN:** Se explica cómo se desarrolla el procedimiento.
- **FLUJOGRAMA:** Representación gráfica de los pasos que componen el procedimiento.

La elaboración de manuales de procedimientos configura ventajas como facilidad a la hora de enseñar el trabajo a nuevos empleados, permite saber si el trabajo está bien realizado y por tanto en caso de fallas o errores determinar rápidamente las responsabilidades, otorga información veraz a los interesados y reduce los costos al aumentar la eficiencia del personal.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

- Eficacia: Relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos²⁵.
- Eficiencia: Nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos²⁶.
- Establecimiento de alojamiento y hospedaje (EAH): Conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje²⁷.
- Función: Conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de un individuo que ocupa un puesto determinado en una organización empresarial.
- Hospedaje: 1. m. Alojamiento y asistencia que se da a alguien.
2. m. Cantidad que se paga por estar de huésped.
- Hotel:(Del francés hôtel) Establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros.
- Huésped: Persona alojada en un establecimiento de hostelería.
- Organigrama: Grafico que muestra las relaciones formales dentro de la organización, la distribución de los cargos por funciones o secciones, la autoridad que cada cargo tiene y la responsabilidad de los mismos a través de las conexiones lineales.

²⁵ GERENCIE.COM. Diferencias entre eficiencia y eficacia. (Consultado 30 05 2017 12:15 pm) Disponible en <https://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

²⁶ Ibíd. p.1.

²⁷ COLOMBIA, Ministerio De Comercio Industria Y Turismo. Norma técnica sectorial. NTS-TS 002. p.3 (Consultado 25 05 2017 6:43pm) Disponible en https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTS_TS002.pdf

- Turista: “se denomina "turista" a las persona alejada de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con independencia de sus motivos”²⁸
- Turismo: “conjunto de actividades características del turismo no conforma una rama de actividad única”, de lo que se desprende que por "turismo" se entiende no sólo el conjunto de actividades de los turistas, sino también el conjunto de actividades empresariales relacionadas con el conjunto de actividades de los turistas”²⁹

4.4. MARCO CONTEXTUAL

4.4.1. Histórico

Para el año 1965 el deseo de la señora Elvia Burbano Córdoba era el darle un techo a su familia, no tenía pensado iniciar la construcción de un hotel esta idea surge de allegados y amigos quienes al enterarse que la señora Elvia buscaba un lote para su vivienda le sugirieron entrar al negocio del alojamiento.

El Hotel Juanambú está ubicado en la Avenida las Américas (Cra. 19 # 16-50), este sector para la década de los sesenta consistía en un gran número de lotes, uno de estos lotes estaba a la venta y llamo la atención de la señora Elvia por la cercanía a su negocio la fuente de soda Calima. Hubo que ser perseverante para lograr la compra de este terreno pues su dueño tenía problemas de salud que le impedían atender a cualquier comprador, finalmente se llevó a cabo el trato para el cual hubo que solicitar un crédito al extinto Banco central hipotecario (BCH) el gerente en esta sucursal fue una de las personas que aportaron a este gran propósito y por quien la señora Elvia siente mucho agradecimiento.

La construcción del edificio no estuvo exenta de complicaciones pues la geografía de esta zona de la ciudad se caracteriza por la gran cantidad de corrientes y nacimientos de agua subterránea, condición que complico e incluso puso en duda la continuación de esta obra. Fue el trabajo del arquitecto Carlos Santacruz el que hizo posible la culminación de la edificación.

En una primera etapa se construyeron dos pisos; el primero de inmediato se destinó a un local comercial que fue una entrada de ingresos importante para pagar los

²⁸ FRANCESCH, Alfredo. “Los conceptos del turismo. Una revisión y una respuesta” *Gazeta de Antropología*. 2004, N° 20. Artículo 29. p.5 (Consultado 03 04 2017 9:11am) Disponible http://www.ugr.es/~pwlac/G20_29Alfredo_Francesch.pdf

²⁹ *Ibíd.* p.5

créditos y continuar con la labor de construcción, el segundo piso fue ocupado por la señora Elvia y sus tres hijos. La siguiente etapa sirvió para terminar dos pisos más y en una etapa final se elevó a su tamaño actual.

A través del tiempo la planta física de todos sus pisos ha sido objeto de reforma y remodelaciones buscando ampliar el número de habitaciones o mejorar su distribución.

En el año de 1968 se dio inicio al funcionamiento del establecimiento con el nombre de Residencias Winnipeg (Ciudad sede de los V Juegos Panamericanos en 1967) luego cambió a Hotel Juanambú como un homenaje a la región de donde es oriunda la señora Elvia (Ex provincia del Juanambú) y al importante cauce fluvial del Departamento de Nariño que lleva el mismo nombre.

Mediante créditos con Casa Mettler y la colaboración del señor Gerardo Ortiz propietario de un almacén de muebles; se pudo dotar al hotel con camas, colchones, escritorios, sillas y demás elementos necesarios. Empezar no fue fácil pero con constancia el hotel fue ganando popularidad, en ese momento ofrecer propinas a los transportadores y taxistas que llevaran viajeros al hotel fue la mejor forma de darse a conocer.

Este hotel ha sido y es un negocio familiar pues los tres hijos de la señora Elvia; Aracely, Armando y Jaime han administrado su actividad comercial en diferentes épocas, actualmente es dirigido por su nieta la señora Janeth Ñañez.

En palabras de la señora Elvia el trabajo duro, constancia y dedicación son los factores que han llevado a esta empresa a mantenerse por tanto tiempo, el buen trato hacia los clientes y los “ganchos” hacen que los clientes vuelvan siempre.

4.4.2. Económico

Según el Informe de coyuntura económica regional (ICER) emitido por el DANE en el año 2015 “...las grandes ramas que jalonaron el Producto interno bruto (PIB) fueron: i) establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, con aumento de 4,3%. Este se sustentó en el desempeño de la intermediación financiera; ii) comercio, reparación, restaurantes y hoteles (4,1%), explicado por la evolución de los renglones de reparación de automotores, hotelería, restaurantes y bares...”³⁰

³⁰ DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER) – Departamento de Nariño. 2016. p.13 (Consultado 30/03/2017 3:40 PM) Disponible en http://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Narino2015.pdf

Para el año 2014 la hotelería había constituido una importante participación dentro del PIB del departamento, ubicado en el cuarto lugar con un aporte de 862 mil millones de pesos un 7,4 % del PIB³¹.

Y siendo el sector que más había empleado personal en la capital del departamento como se indica a continuación: “En Pasto, la ocupación alcanzó las 184 mil personas para 2015. Las ramas de actividad económica que presentaron mayor demanda de empleo fueron: comercio, hoteles y restaurantes (34,1%)”³² con un estimado de 63 mil personas empleadas en este sector para 2015, una tendencia que según revela este informe se ha mantenido desde 2013.

Se evidencia así la importancia del sector hotelero en la ciudad de Pasto, el Hotel Juanambú como parte de este sector tiene ante sí grandes oportunidades de crecimiento y posicionamiento comercial.

4.4.3. Cultural

El Carnaval de Negros y Blancos es la fiesta más representativa de la región, como tal su inicio se remonta a los años veinte del siglo XX, aunque sus orígenes son mucho más antiguos ya que las culturas precolombinas de los Pastos y Quillasingas combinaban el trabajo en la tierra con el festejo en varias épocas del año.

Declarado Bien de Interés Cultural del ámbito Nacional en el año 2007 y Patrimonio de la Humanidad, por parte de la UNESCO, el 30 de septiembre del 2009. Es llevada a cabo en San Juan de Pasto y adoptada por otros municipios nariñenses y del suroccidente Colombiano. El carnaval se celebra del 28 de diciembre al 7 de enero de cada año y atrae un considerable número de turistas colombianos y extranjeros.

El carnaval comprende cuatro etapas importantes: el Carnavalito, la llegada de la familia Castañeda, el día de los Negros y el día de los Blancos con su desfile magno (siendo este el más importante, turísticamente, por la belleza)³³.

Se han generado espacios que permiten el desarrollo y entendimiento de la importancia del este gran evento como son el Museo del Carnaval creado en el año 2000 como un espacio donde durante todo el año se pueden admirar diversas piezas que han sido protagonistas en los diversos desfiles y la Plaza del Carnaval

³¹ Ibid, p.23

³² Ibid, p.35

³³ GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA. Vigías del Patrimonio. Tercera edición. Medellín. 2011. p.65 (Consultado 22 05 2017 11:35 am) Disponible en [http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/VIG%C3%8DAS%20DEL%20PATRIMONIO\(1\).pdf](http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/VIG%C3%8DAS%20DEL%20PATRIMONIO(1).pdf)

que se crea en el 2001 como un esfuerzo por darle mayor vistosidad a la senda del Carnaval.

En la temporada en que se realiza el carnaval (enero de cada año) la ocupación hotelera tiene su pico más importante. Según informes del grupo de Protección, Turismo y Patrimonio Nacional de la Policía Metropolitana de Pasto (MEPAS) para el año 2014 la ocupación hotelera en los días del 2 al 6 de enero tuvo un promedio del 80% sobre la capacidad total de los establecimientos de alojamiento en el municipio³⁴. Esta es solo una muestra del gran impacto que genera esta festividad en la actividad económica de la ciudad.

4.5. MARCO LEGAL

Como cualquier persona jurídica el Hotel Juanambú se rige primordialmente por la Constitución Política de Colombia, en segundo término por el Código de Comercio Colombiano (Decreto 410 de 1971) y específicamente por las siguientes leyes y normas:

- Ley 300 de 1996: Ley general de turismo, donde se determinan, delimitan y definen varios conceptos, cargos, entidades y condiciones referentes a la actividad turística en Colombia.
- Decreto 504 de 1997: Por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo (RNT) este registro.

El Registro Nacional de Turismo, es un registro delegado a las Cámaras de Comercio del país, en el cual deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia, este es un registro que genera confianza y facilita la prestación del servicio en el país, así mismo es un requisito de Ley que debe ser cumplido por los Prestadores de Servicios Turísticos.

- NTS – TS 002: Norma Técnica Sectorial para los establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH) diseñada en el año 2014, dispone condiciones para que los establecimientos de hospedaje sean promotores de un “turismo sostenible” a través del cumplimiento de requisitos ambientales, socioculturales y económicos. A partir del 31 de marzo de 2017 es de estricto cumplimiento y requisito para la renovación del RNT.

³⁴ FIERRO, Cristina. Carnaval de Negros y Blancos, turismo y transformaciones urbanas en la ciudad de San Juan de Pasto. Trabajo de grado para optar por el título de Socióloga. Universidad del Valle. Cali. 2014. p. 32

La norma tiene como objetivo propender por un turismo altamente competitivo y a la vez que convoca a los hoteles a hacer su contribución por un sector sostenible que se preocupe por el medio ambiente, las personas que emplea y el patrimonio cultural en cada rincón del país.

Con respecto al ámbito sociocultural la norma decreta estos requisitos:

- a. Informar a sus clientes y huéspedes acerca de la legislación vigente aplicable y el régimen de protección relacionado con la lucha contra el tráfico ilegal de bienes de interés cultural en Colombia.
- b. Participar o brindar apoyo en actividades de conservación, promoción o manejo responsable del patrimonio cultural dentro del destino donde opere.
- c. Cuando utilice en su material publicitario o en su decoración manifestaciones culturales producidas y elaboradas en el ámbito local, regional o nacional, usarlas de manera responsable para que no se afecte negativamente el patrimonio cultural.
- d. Informar de manera responsable a los huéspedes sobre los diferentes atractivos y actividades relacionadas con el patrimonio cultural del destino donde opere, así como de aquellos de interés cultural con declaratorias especiales.
- e. Capacitar periódicamente al personal de la organización para que oriente y brinde información de manera responsable a los clientes sobre los diferentes atractivos y actividades relacionadas con el patrimonio cultural del destino donde opere, así como de aquellos de interés cultural con declaratorias especiales.
- f. Cuando promueva las manifestaciones culturales locales, regionales o nacionales realizarlo de manera responsable.
- g. Cuando preste sus servicios en un bien inmueble o sector declarado como BIC (Bien de interés cultural), informar a los clientes sobre su valor patrimonial.
- h. En caso de que esté ubicado en un BIC (Bien de interés cultural), cumplir con la legislación vigente aplicable relacionada con su conservación.
- i. Diseñar, operar, promover productos o prestar servicios que no generen impactos negativos en el patrimonio cultural.

- j. Adelantar acciones que promuevan la gastronomía local, regional o nacional.

Cumplir con estos requisitos necesita del compromiso de cada empresa, por lo tanto se han creado diversas guías para su implementación de las cuales la administración del hotel se ha valido para adoptar cada recomendación realizada por el MINCIT.

Para el caso de la ciudad de San Juan de Pasto y en general el Departamento de Nariño se deben promover de manera intensiva los Carnavales de Negros y Blancos, al ser la muestra más representativa de la idiosincrasia regional.

4.6. MARCO DE ANTECEDENTES

Tabla 1. Marco de antecedentes

TITULO	AUTOR	OBJETIVO	APLICACIÓN
Diseño Organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena año 2013.	YAGUAL RIVERA, Fernando Alcides.	Determinar la influencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa, mediante el diagnostico interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa Carol tour S.A. del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena.	Este trabajo permitió ampliar el espectro de conceptos sobre la estructura organizacional y otros modelos de diseño organizacional dirigidos a empresas de gran envergadura, además de mostrar la aplicación del diseño organizacional en una empresa del mismo sector como es una operadora de turismo en el vecino país del Ecuador.
Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para	BARRIOS HERNÁNDEZ, Dursun.	Diseñar una metodología para el desarrollo de estructuras organizacionales de PYMES	A pesar de no estar directamente relacionado con el sector hotelero, este trabajo fue de ayuda al exponer los diversos

<p>unidades empresariales agroindustriales</p>		<p>agrarias colombianas.</p>	<p>pasos a seguir en el diseño organizacional de una PYME identificando sus particularidades y reconociendo la necesidad de ser competitivas en un entorno cambiante. En el estudio se menciona la importancia de buscar colaboradores que cumplan con los perfiles de cada cargo, evitando el traslado de autoridad por cuestiones familiares; algo muy común en las pequeñas empresas.</p>
<p>Formulación e implementación de una propuesta de Diseño Organizacional para el Hotel Barranquilla en la ciudad de Tumaco.</p>	<p>CHURTA ESTUPIÑAN, Janeth.</p>	<p>Diseñar una propuesta que permita mejorar el diseño organizacional del Hotel Barranquilla en Tumaco.</p>	<p>Permitió conocer una experiencia cercana en la que el diseño organizacional impactó positivamente una empresa del mismo sector al que pertenece el Hotel Juanambú, y como la presente propuesta puede ir más allá planteando elementos complementarios al diseño organizacional como son los manuales de funciones y la descripción de procedimientos principales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es de tipo descriptivo puesto que se enfoca en detallar los hechos que conforman el problema; se identifican variables como la actitud de las personas, sus opiniones frente al desarrollo y posible mejora de una organización empresarial. Concretamente se describen los elementos del diseño organizacional, tales como el organigrama, diseño de cargos entre otros.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se usa en este trabajo es deductivo pues vamos desde las teorías administrativas (lo general) a la aplicación concreta de dichas teorías en una unidad empresarial de la ciudad de San Juan de Pasto más específicamente en el sector hotelero (lo particular).

5.3. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Mixto de predominio cualitativo, se usaran tanto la observación y la recolección de datos cualitativos a través de entrevistas a los colaboradores de la organización, a la par se usara la encuesta como herramienta cuantitativa que permita conocer la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben.

5.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tabla 2. Actividades para cumplir con cada objetivo

OBJETIVO	ACTIVIDADES
1. Realizar un diagnóstico general del Hotel Juanambú, que permita visualizar los cambios necesarios por efectuar.	<ul style="list-style-type: none">• Observar de primera mano la actividad en el Hotel Juanambú.• Hablar de manera informal con los colaboradores que laboran en la empresa.• Identificar los factores tanto internos como externos que afectan o impulsan la actividad económica del hotel.• Realizar el diagnostico estratégico a través de las matrices PCI, POAM, MEFI, MEFE y por último la DOFA.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas para conocer la opinión de los clientes sobre el servicio ofrecido. • Analizar dichas encuestas buscando información que guíe el diseño organizacional. • Realizar encuestas a los colaboradores y una entrevista a la administradora, con el fin de conocer su visión sobre la organización y el trabajo realizado dentro de la misma.
2. Definir el direccionamiento estratégico del Hotel Juanambú.	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de lo observado y la información de la gerencia, enunciar una misión, visión y valores guías del quehacer en el Hotel Juanambú.
3. Proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar bibliografía concerniente al diseño y estructura organizacional. • Proponer una estructura organizacional que satisfaga las necesidades de personas o conocimientos para el mejoramiento de la gestión administrativa, esto con base a lo conocido en la entrevista con la administradora.
4. Elaborar manuales de funciones de cada cargo, que permitan conocer cómo se divide el trabajo, cuáles son las competencias requeridas y de qué manera cada labor aporta para conseguir los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar bibliografía concerniente al diseño de puestos, definición de funciones y competencias. • Proponer manuales que permitan conocer cuáles son las funciones y competencias necesarias para el desempeño de las actividades en cada cargo.
5. Proponer la mejora de los principales procedimientos desarrollados en el área de recepción del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar bibliografía concerniente a procedimientos administrativos y en lo posible a la gestión dentro de un hotel. • Proponer procedimientos que se realizan en el área de recepción por ser la que tiene mayor contacto con los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

5.5. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

- Observación: La visita constante al hotel es la técnica más importante de la que se vale el presente trabajo, a través de ella se evidenciaran los diferentes temas o ítems a abordar o cambiar para llevar a cabo esta propuesta.
- Censo: Es la técnica que se usara para recabar información de los colaboradores y clientes del hotel y usara como herramientas la entrevista y la encuesta

5.6. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Para obtener información detallada, particular y actualizada esta investigación se valdrá de las siguientes fuentes de información

- Primarias: Los colaboradores vinculados al hotel y clientes hospedados en el transcurso de esta investigación.
- Secundarias: La documentación propia de la empresa, así como las normas, leyes y reglamentos que rigen la actividad hotelera en el territorio Colombiano. Además de las diversas teorías, guías o metodologías consignadas en la bibliografía relacionada con la actividad hotelera y el diseño organizacional.

5.7. POBLACIÓN

Se tomará como población para los diversos censos a realizar la totalidad de los colaboradores del Hotel Juanambú y un estimado de 40 clientes que es el promedio de huéspedes que tiene el hotel en un mes.

No es necesario el cálculo de muestra alguna pues el universo es reducido en el caso de los empleados y en el caso de los clientes no se cuenta con una base de datos que permita conocer el número real de huéspedes en un determinado periodo, ni su teléfono o correo de contacto.

6. DESARROLLO DEL DISEÑO

6.1. DIAGNÓSTICO

6.1.1. Entrevista con la administradora del hotel

HOTEL JUANAMBÚ

Entrevista dirigida a la administradora

1. ¿Usted tiene formación administrativa?

Mi familia siempre ha tenido negocios y he aprendido de ellos, pero no he realizado estudios en administración.

2. ¿En que se basa su estilo de dirección?

El trabajo en el Hotel Juanambú se basa en el buen trato a todos los que laboran dentro de ella. Mi intención es hacer de esta empresa un lugar donde los empleados quieran volver y se sientan a gusto, eso es calidad de vida.

3. ¿Están específicamente delimitadas las funciones de cada colaborador?

Todos conocen sus funciones, nuestro trabajo se ha basado en la comunicación directa. Sin embargo las funciones y responsabilidades no están escritas.

4. ¿Cómo son las condiciones laborales?

Las condiciones laborales han mejorado paulatinamente desde que asumí la dirección del hotel, se han redistribuido las labores para evitar la sobrecarga de trabajo, actualmente todos los miembros del equipo de trabajo cuentan con un salario digno y el pago de sus prestaciones sociales.

5. ¿Se capacita a los colaboradores en temas relacionados con su actividad?

El año anterior junto a los recepcionistas asistimos a capacitaciones que tenían como tema la conservación del patrimonio cultural de la región.

En el marco de la NTS 002 estamos programando capacitaciones para este año que hablaran sobre el cuidado del agua, el manejo de residuos sólidos, la promoción del patrimonio sociocultural y la prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes.

6. ¿Qué otros cargos cree que se necesitan en el hotel?

El trabajo en la administración es bastante y he necesitado ayuda en épocas anteriores, creo que alguien con quien pueda distribuir las tareas de la oficina como un asistente o auxiliar sería de gran ayuda.

7. ¿Se ha pensado en ofrecer otros servicios?

Si, nuestros clientes siempre nos mencionan la necesidad de un parqueadero, a lo cual hemos tratado de responder buscando un parqueadero cercano con el que podamos trabajar pero no ha sido posible.

También se ha considerado la posibilidad de abrir un servicio de restaurante, pero veo que la demanda es algo eventual y para iniciar esta sección creo necesario que el hotel crezca más y se de una demanda real de los clientes.

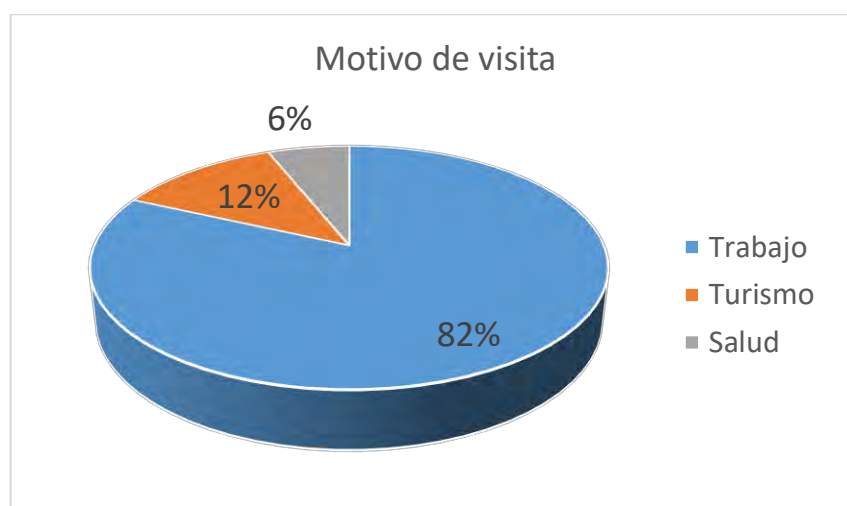
Por ahora estamos concentrados en mejorar lo que tenemos, el edificio por su antigüedad requiere un mantenimiento que se está dando actualmente y es una labor de largo plazo pues hay que intervenir todo el hotel. Al mismo tiempo estamos modernizando el mobiliario empezando por el cambio de colchones, armarios y algunos televisores.

6.1.2. Análisis de encuestas

- Encuesta dirigida a los clientes

La encuesta se presentó a 40 huéspedes quienes se acercaron al área de recepción y colaboraron de manera voluntaria conociendo el objeto de la consulta, no se recolectaron datos sensibles que pudieran sesgar las opiniones expresadas.

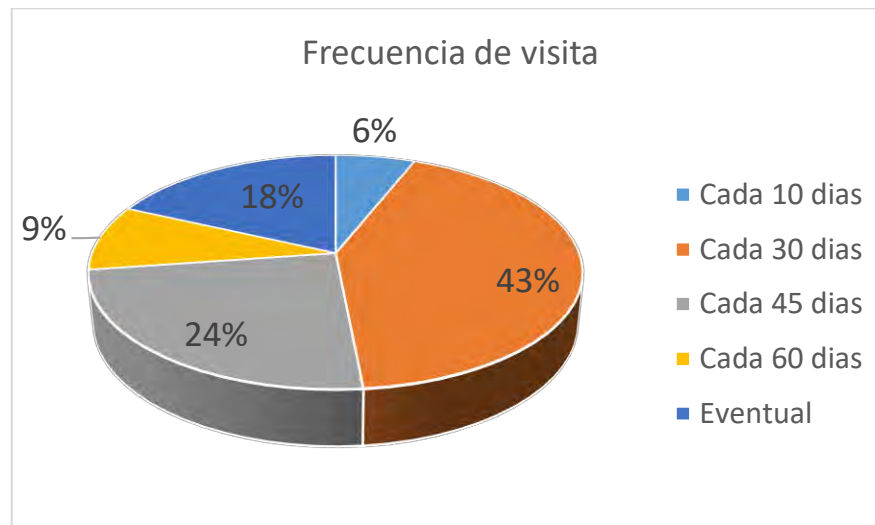
Figura 2. Motivo de visita



Fuente: Elaboración propia.

	Trabajo	Turismo	Salud
Motivo de visita	32	5	3

Figura 3. Frecuencia de visita

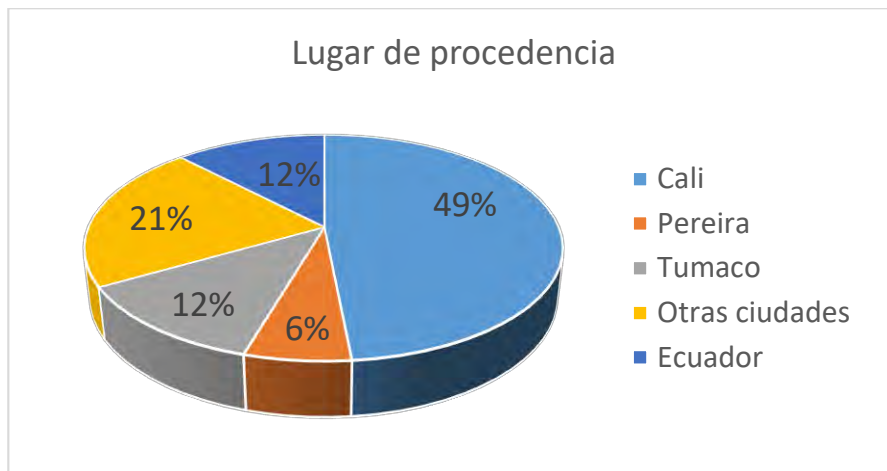


Fuente: Elaboración propia.

	Cada 10 días	Cada 30 días	Cada 45 días	Cada 60 días	Eventual
Frecuencia de visita	2	17	11	3	7

En la batería de preguntas que pretende caracterizar a los clientes del hotel se puede observar que más del 80% de los huéspedes visitan la ciudad por motivos laborales; de esto se puede deducir que estos viajeros hacen varios arribos en el año y efectivamente como se puede ver en la figura numero 3 el 43% de ellos lo hacen cada mes y el 24% cada 45 días, es decir que son clientes frecuentes que se deben conservar a través de un servicio personalizado.

Figura 4. Lugar de procedencia



Fuente: Elaboración propia.

	Cali	Pereira	Tumaco	Ecuador	Otras ciudades
Lugar de procedencia	20	2	5	5	8

Por su industria y la cercanía a Pasto, Cali es la ciudad de donde provienen la mayoría de los clientes del Hotel Juanambú con un 49 %. Esto se explica al considerar que la zona donde se ubica el Hotel Juanambú es de gran afluencia en el comercio de autopartes, insumos de ferretería e insumos eléctricos, que representan un porcentaje elevado de los clientes de estos asesores viajeros.

Pasando a las preguntas que pretendían indagar sobre la percepción de los clientes frente a los servicios prestados en el hotel, se obtuvieron las siguientes respuestas.

Figura 5. Atención en reserva telefónica

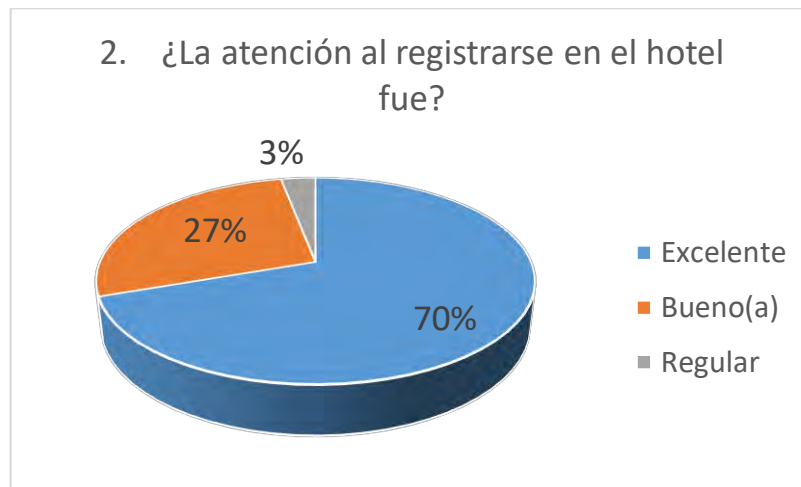


Fuente: Elaboración propia.

	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Pésimo(a)	No sabe / No responde
1. ¿La atención al realizar su reservación por teléfono fue?	29	11	0	0	0	0

El 73% de los huéspedes creen que quien atendió su reserva por vía telefónica lo hizo de manera excelente lo que indica que las posibles reservas hechas por clientes nuevos son una gran oportunidad para el hotel, que debe capitalizarse insistiendo en la buena atención y la toma correcta de datos.

Figura 6. Atención a la llegada del huésped



Fuente: Elaboración propia.

	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Pésimo(a)	No sabe / No responde
2. ¿La atención al registrarse en el hotel fue?	28	11	1	0	0	0

De la misma manera el 70% de los encuestados indicó que quien los recibió a su llegada fue muy atento y servicial, haciendo su estadía agradable desde el principio.

Figura 7. Limpieza de habitación y baño

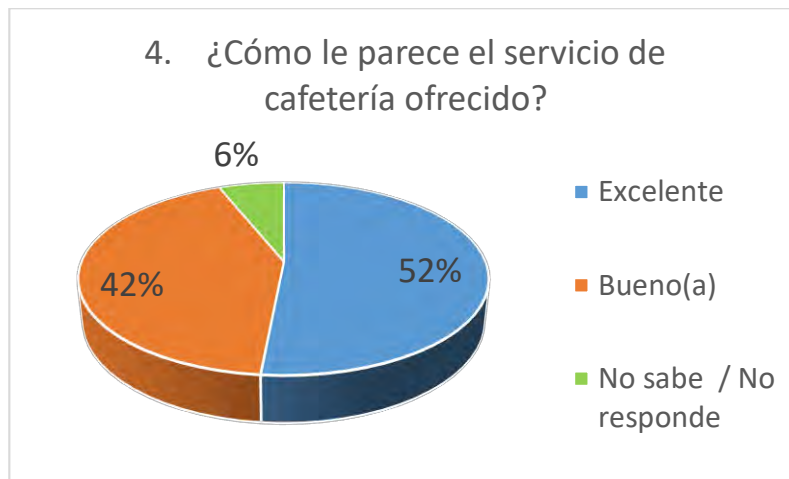


Fuente: Elaboración propia.

	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Pésimo(a)	No sabe / No responde
3. ¿La limpieza en la habitación y el baño fue?	27	13	0	0	0	0

Para el 67% de los consultados las condiciones de higiene en las que encontraron sus habitaciones fueron inmejorables mientras que el 33% restante tuvo algún reparo en calificar como excelente el aseo de estos espacios.

Figura 8. Servicio de cafetería

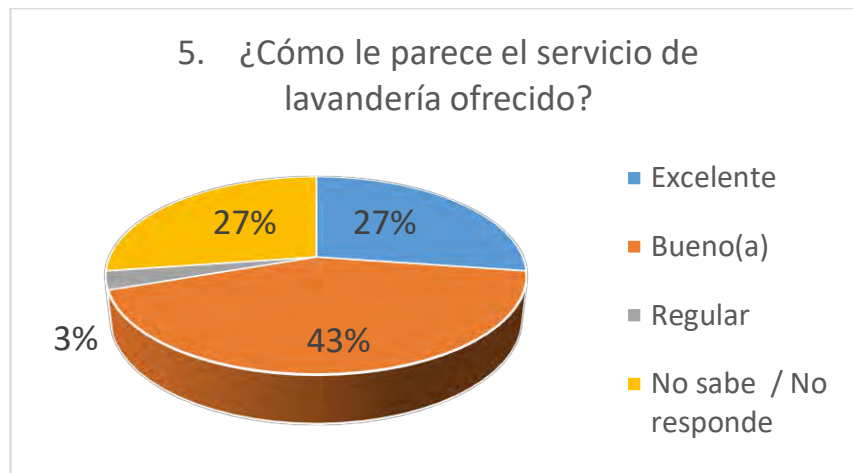


Fuente: Elaboración propia.

	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Pésimo(a)	No sabe / No responde
4. ¿Cómo le parece el servicio de cafetería ofrecido?	21	17	0	0	0	2

Para el 52% de los encuestados el servicio de cafetería es excelente esto es el resultado de contar siempre con productos frescos, sin embargo puede mejorar al aumentar la variedad de opciones alimenticias.

Figura 9. Servicio de lavandería

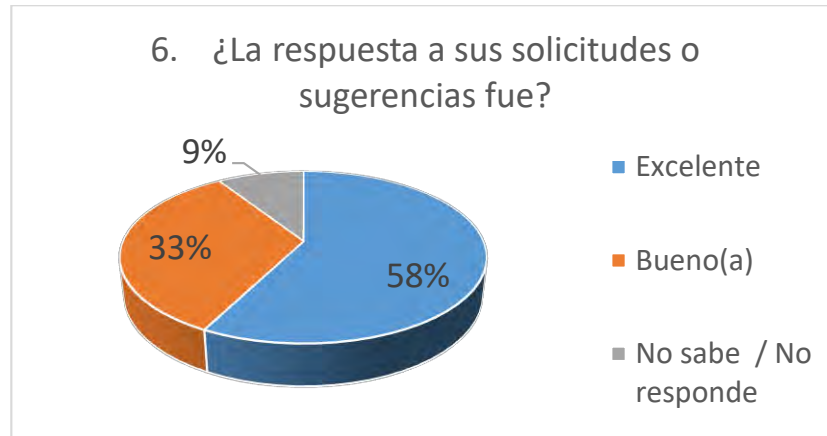


Fuente: Elaboración propia.

	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Pésimo(a)	No sabe / No responde
5. ¿Cómo le parece el servicio de lavandería ofrecido?	10	17	3	0	0	10

El 42% de los huéspedes cree que el servicio de lavandería es bueno, de esto se deduce que puede mejorar al cuidar más el proceso de lavado y planchado. Sería importante conocer qué porcentaje representa este servicio adicional en los ingresos del establecimiento.

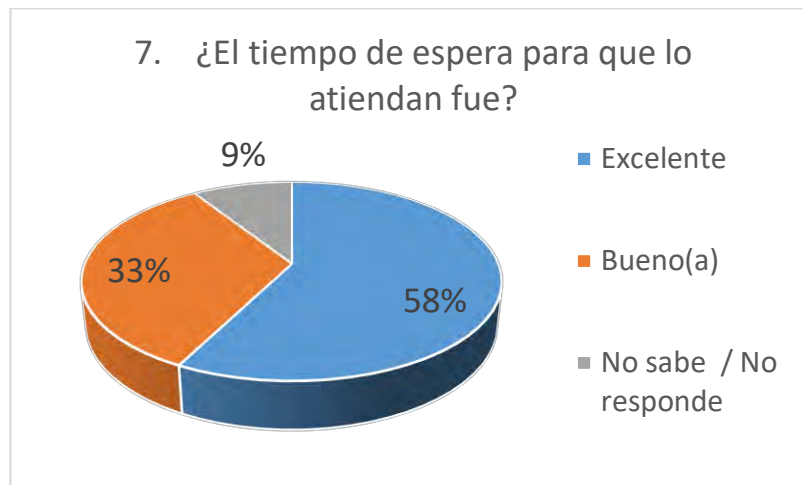
Figura 10. Respuesta a solicitudes o sugerencias



Fuente: Elaboración propia.

	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Pésimo(a)	No sabe / No responde
6. ¿La respuesta a sus solicitudes o sugerencias fue?	23	13	0	0	0	4

Figura 11. Tiempo de espera

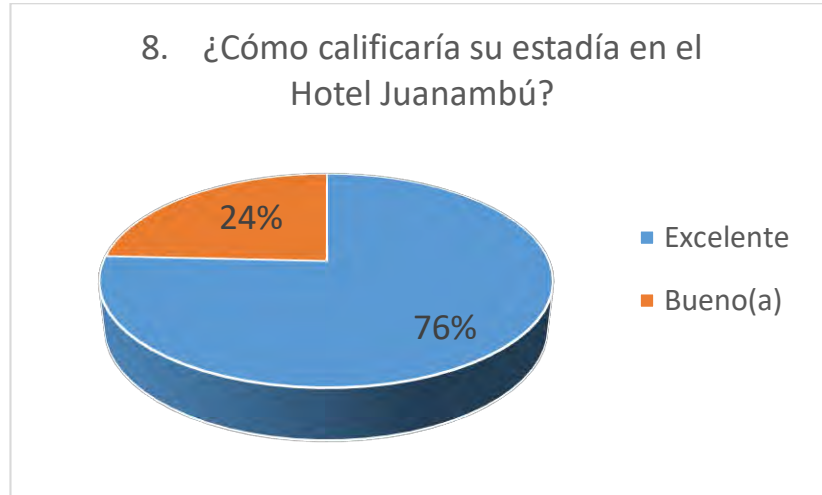


Fuente: Elaboración propia.

	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Pésimo(a)	No sabe / No responde
7. ¿El tiempo de espera para que lo atiendan fue?	23	13	0	0	0	4

Al indagar sobre la respuesta que recibieron al hacer una petición o sugerencia el 58% de los encuestados creen que se dio una respuesta satisfactoria y útil; en igual proporción contestaron al preguntar sobre el tiempo que tomo al personal atenderlos y solucionar sus inquietudes.

Figura 12. Calificación de estadía

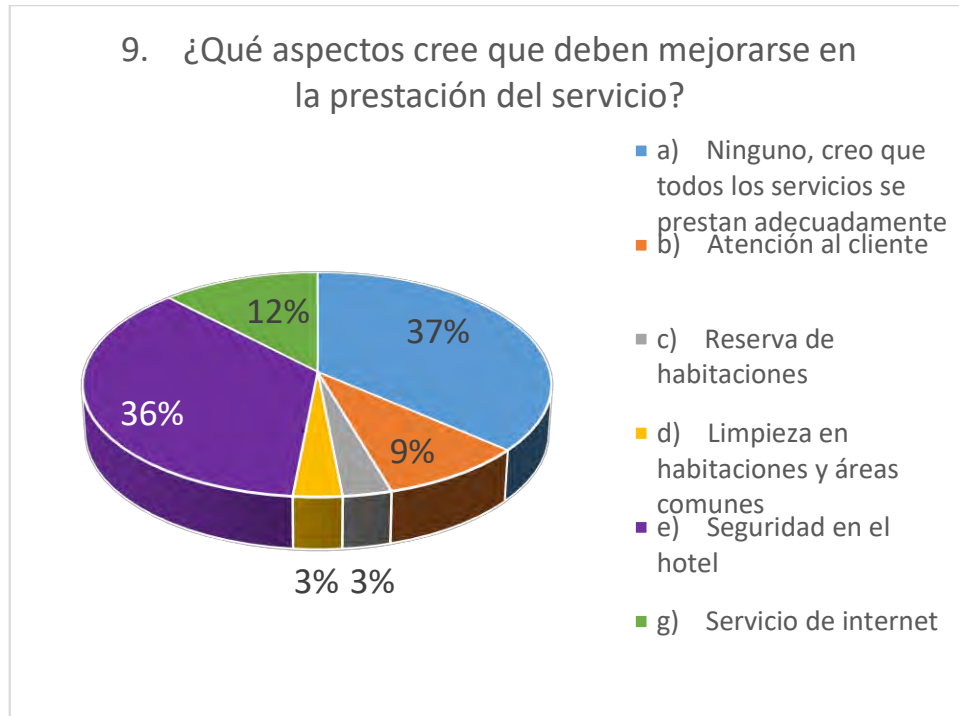


Fuente: Elaboración propia.

	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Pésimo(a)	No sabe / No responde
8. ¿Cómo calificaría su estadía en el Hotel Juanambú?	30	10	0	0	0	0

Las preguntas anteriores anticipaban el siguiente resultado; luego de preguntar sobre aspectos particulares del servicio se solicita a los encuestados una apreciación general de su estadía en el hotel a lo que el 76% respondió haberse muy a gusto y bien atendido, sin embargo hay aspectos por mejorar teniendo en cuenta que el 24% restante tuvo alguna objeción frente al hospedaje o servicios adicionales.

Figura 13. Aspectos por mejorar según los clientes



Fuente: Elaboración propia.

	a) Ninguno, creo que todos los servicios se prestan	b) Atención al cliente	c) Reserva de habitaciones	d) Limpieza en habitaciones y áreas comunes	e) Seguridad en el hotel	f) Atención a quejas o reclamos	g) Servicio de internet
9. ¿Qué aspectos cree que deben mejorarse en la prestación del servicio?	15	4	1	1	14	0	5

A continuación se preguntó puntualmente que aspectos deben mejorarse a lo que los encuestados respondieron con un 37% que no había aspectos por mejorar, otro 36% se refirió al mejoramiento de la seguridad en el hotel, un 12 % que desea se mejore la estabilidad y calidad de la señal de internet en las habitaciones pues es un servicio vital para desarrollar su trabajo.

Con respecto a la necesidad de mayor seguridad, la administradora manifestó que en varias ocasiones ha recibido la sugerencia de instalar un circuito cerrado de televisión pues muchos de los clientes portan objetos de valor así como cantidades

importantes de dinero y se sentirían más confiados al tener este respaldo tecnológico ante una eventualidad. Por fortuna nunca se ha tenido problemas en este sentido.

Figura 14. Opinión sobre servicios deseados



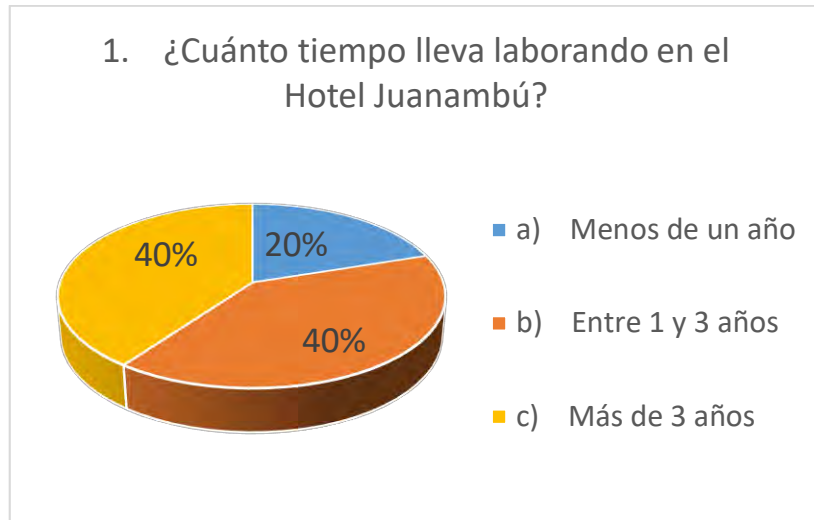
Fuente: Elaboración propia.

	a) Restaurante	b) Salón de eventos	c) Parquadero	d) Otro
10. ¿Qué servicios le gustaría que se presten en el hotel?	17	0	23	0

Por último se preguntó sobre qué servicios desearían tener los encuestados en su visita al hotel, hubo dos respuestas que acapararon la toda la atención. Con un 58% los clientes creen que sería conveniente contar con un servicio de parquadero preferencia para los huéspedes y el 42% cree que contar con un restaurante haría más satisfactoria su estancia en el Hotel Juanambú. Estas dos opciones ya han sido consideradas por la administración.

- Encuesta dirigida a los colaboradores

Figura 15. Tiempo de trabajo

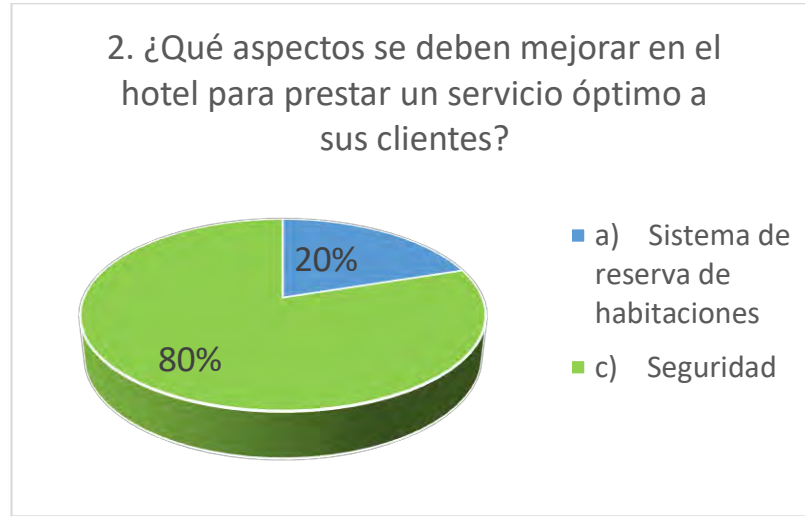


Fuente: Elaboración propia.

	a) Menos de un año	b) Entre 1 y 3 años	c) Más de 3 años
1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el Hotel Juanambú?	1	2	2

La mayoría de colaboradores ha trabajado en el Hotel Juanambú más de un año, este tiempo les ha dado la experiencia para conocer a fondo sus labores y desarrollarlas con propiedad.

Figura 16. Aspectos por mejorar según los colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

	a) Sistema de reserva de habitaciones	b) Protocolos de limpieza en habitaciones y áreas comunes	c) Seguridad	d) Atención a quejas o reclamos	e) Otro
2. ¿Qué aspectos se deben mejorar en el hotel para prestar un servicio óptimo a sus clientes?	1	0	4	0	0

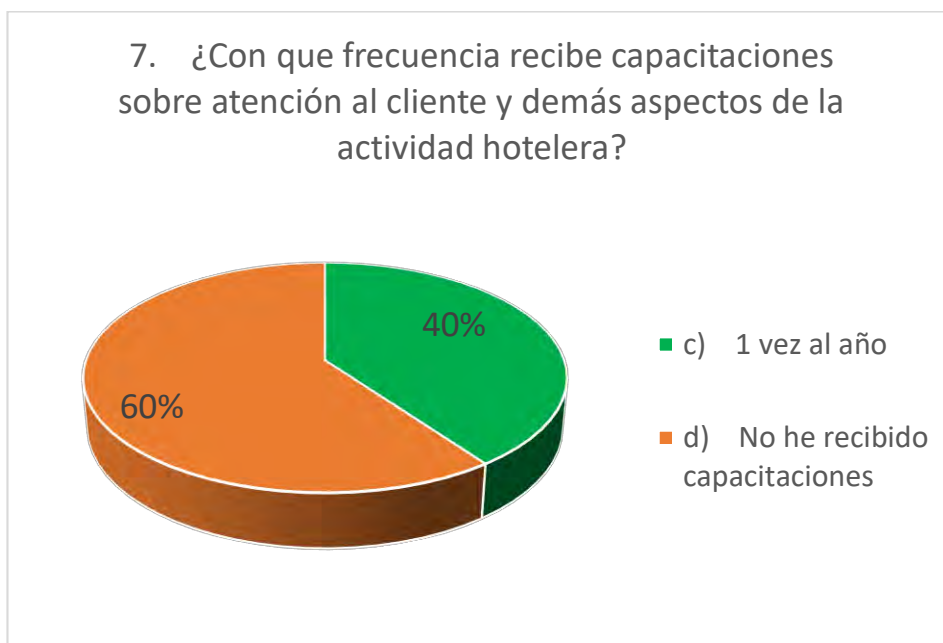
Al igual que a los clientes, se preguntó sobre qué aspectos se deben mejorar en el servicio de hospedaje. Aquí coincidieron con los huéspedes al afirmar en un 80% que la seguridad se debe mejorar con vigilancia o ayudas tecnológicas.

El 100% de los colaboradores coincidieron en:

3. No conocer la misión, visión y valores que conducen las actividades del hotel. Ante esta situación se hace necesario formular el direccionamiento estratégico y procurar que el equipo de trabajo se sienta identificado con lo que representa.
4. Sentir que la administración apoya y valora su trabajo en un alto grado. Es un buen indicador del ambiente laboral, su buena relación con la administración y el grupo de trabajo se refleja en la atención al cliente.

5. Creer que todas las tareas que desarrollan a diario corresponden a su puesto o cargo dentro de la empresa. No existe un descontento referente a la carga laboral, se han redistribuido las funciones y esto ha propiciado un ambiente sano de cooperación.
6. Sentir que las condiciones laborales son buenas. Cada colaborador se siente a gusto en un lugar apto para su trabajo, con buen trato y una recompensa económica justa.

Figura 17. Frecuencia de capacitaciones



Fuente: Elaboración propia.

	a) 3 veces al año	b) 2 veces al año	c) 1 vez al año	d) No he recibido capacitaciones
7. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones sobre atención al cliente y demás aspectos de la actividad hotelera?	0	0	2	3

Por último se preguntó sobre las capacitaciones que han recibido, a lo que más de la mitad de los colaboradores afirmaron no haber recibido formación que les ayude a desempeñar mejor su labor diaria o les permita entablar una relación de provecho con los clientes

6.1.3. Diagnóstico estratégico

Este objetivo se llevó a cabo identificando los factores que podrían afectar o impulsar la actividad del Hotel Juanambú, esta identificación se llevó a cabo a partir de las conversaciones con la administradora y el personal, además de la observación.

Se usaron las matrices PCI y POAM para determinar qué factores tienen mayor impacto, acto seguido se consigna estos factores en las matrices MEFI y MEFE donde se les da una calificación más precisa. Por último estos mismos factores pasan a la matriz DOFA donde se formulan estrategias que procuren enfrentar la situación actual del entorno con las capacidades propias de la empresa.

Tabla 3. Perfil de capacidades internas (PCI)

CAPACIDADES		DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Directivas	Experiencia administrativa		x					x		
	Direccionamiento estratégico	x						x		
	Sistema de control			x					x	
	Evaluación de gestión y desempeño	x							x	
	Sistema de toma de decisiones	x							x	
Competitivas	Imagen empresarial				x			x		
	Lealtad del cliente					x			x	
	Valor agregado al huésped				x				x	
	Administración de la clientela		x						x	
	Portafolio de servicios	x								x
	Publicidad		x						x	
Financieras	Disponibilidad de crédito					x				x
	Conocimiento de razones financieras		x					x		
	Liquidez				x			x		
	Estabilidad de costos				x			x		
	Toma de decisiones basados en estados financieros		x						x	
Tecnológicas	Sistematización de la información			x						x
	Valor agregado del servicio						x		x	
	Internet como medio publicitario			x						x
Talento Humano	Comunicación con los colaboradores				x			x		
	Experiencia de los colaboradores					x			x	
	Uso de manuales de funciones y competencias	x							x	
	Colaboradores motivados y con sentido de pertenencia				x			x		
	Remuneración					x			x	

Fuente: Elaboración propia.

El Hotel Juanambú cuenta con una gran cantidad de clientes, tiene una imagen favorable ante ellos, los colaboradores tiene un gran sentido de pertenencia pues esta empresa es un buen lugar para trabajar donde se sienten a gusto, sin embargo en el quehacer diario de la organización se evidencia una administración con pocas herramientas técnicas pues no se evalúa su desempeño al no tener indicadores de

gestión o un sistema que permita una toma de decisiones basados en datos concretos. La administración de la clientela es inexistente, se toman registros de los clientes para un control diario pero no se lleva más allá pudiendo ofrecer sus servicios de una manera más proactiva a la par de esto no se cuenta con un portafolio que publicite de manera concreta los servicios del hotel.

No se cuenta con los conocimientos sobre razones financieras que pueden ofrecer información significativa a la hora de invertir en nuevo mobiliario o ampliar el número de habitaciones, este desconocimiento puede generar un impacto negativo en el balance general del hotel.

Por otra parte el uso de sistemas de información que permitan conocer en tiempo real diferentes factores relacionados con el hospedaje no se ha implementado por el desconocimiento de sus ventajas y sus costos de mantenimiento.

Tabla 4. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

FACTORES		AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	Redes sociales como medio publicitario				X				X	
	Pagos electrónicos		X							X
	Plataformas de alojamiento					X			X	
	Software especializado en el sector						X		X	
Económicos	Tasa de cambio (Dólar)				X			X		
	Reforma tributaria		X					X		
	Incentivos para el sector hotelero					X			X	
Políticos	Impacto del postconflicto en el turismo					X			X	
	Normas técnicas sectoriales del turismo	X						X		
	Imagen favorable de Colombia en el exterior					X			X	
Geográficos	Zona de influencia volcánica			X					X	
	Cercanía a la frontera				X			X		
	Corredor turístico del Sur				X			X		
Sociales	Turismo religioso				X					X
	Carnaval de Negros y Blancos				X			X		
	Turismo de negocios				X			X		
	Leyes y normas laborales			X						X

Fuente: Elaboración propia.

Grandes oportunidades ofrece Pasto para la actividad hotelera pues es la ciudad que interconecta a diversas regiones y por tanto es paso obligado de muchos viajeros. Nariño y Putumayo conforman lo que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha denominado como Corredor Turístico del Sur, lo que posibilita que diversas entidades se asocien en torno a un turismo que aproveche la gran diversidad de climas, paisajes y gentes que posee esta región.

El Carnaval de Negros y Blancos constituye una gran oportunidad que el Hotel Juanambú ha sabido aprovechar con una organización previa en sus reservas y la exigencia de pagos por adelantado para asegurar sus ingresos en esta temporada.

La gran revolución tecnológica que estamos viviendo hace dos décadas permite establecer una relación más directa con los consumidores de cualquier producto o servicio, es así como la industria hotelera ha tenido un cambio notorio en la forma de reservar sus habitaciones, las redes sociales y plataformas de reservas son elementos a los que los pequeños hoteles como el Juanambú deben prestar atención para aprovechar las ventajas que configuran. En el mismo ámbito es necesario considerar la implementación de pagos electrónicos que posibilite la recepción de nuevos clientes que no usan el efectivo como modo de pago habitual.

La cercanía a la frontera hace que Pasto sea una receptora de clientes Ecuatorianos que usan el dólar como medio de pago algo que favorece al comercio local con una tasa de cambio alta, tendencia que se ha mantenido durante los últimos años y que representa una gran oportunidad de capitalización para los establecimientos que decidan aceptar moneda extranjera. Inversamente a lo anterior la reciente reforma tributaria de comienzos de este año ya ha afectado el nivel de ingresos del Hotel Juanambú, es un efecto domino que ha desacelerado la economía en los últimos 6 meses pues los precios subieron a causa de mayores impuestos hecho que desestimula la compra de artículos a grandes distribuidores del interior del país por lo tanto se reduce el número de asesores comerciales que visitan la ciudad y hacen uso del hospedaje.

La exigencia de requisitos plasmados en la Norma Técnica Sectorial 002 para establecimientos de alojamiento y hospedaje es una amenaza a la continuidad de la actividad hotelera, pues desde el 31 de marzo de 2017 quienes no hayan implementado en un porcentaje importante los cambios requeridos por la citada norma no podrán renovar el Registro Nacional de Turismo que les da el aval gubernamental para funcionar con normalidad y por tanto deban cerrar sus negocios de manera indefinida hasta que se pongan al corriente con la exigencias.

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
DEBILIDADES			
1. Direccionamiento estratégico	10%	1	0,1
2. Evaluación de gestión y desempeño	8%	2	0,16
3. Sistema de toma de decisiones	10%	1	0,1
4. Portafolio de servicios	8%	2	0,16
5. Uso de manuales de funciones y competencias	8%	2	0,16
FORTALEZAS			
1. Imagen empresarial	10%	3	0,3
2. Valor agregado al huésped	8%	3	0,24
3. Liquidez	8%	4	0,32
4. Estabilidad de costos	10%	3	0,3
5. Comunicación con los colaboradores	8%	4	0,32
6. Colaboradores motivados y con sentido de pertenencia	12%	4	0,48
	100%		2,64

Fuente: Elaboración propia.

La MEFI arroja un resultado que apenas sobrepasa el promedio 2,5 lo que indica que la empresa no se encuentra en una posición favorable para asumir los retos que el mercado cambiante ponga ante ella, de esta manera es de vital importancia fortalecer aspectos como el direccionamiento estratégico o el portafolio de servicios para transmitir a nuevos clientes la buena imagen que ya tiene ante sus huéspedes habituales.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
AMENAZAS			
1. Reforma tributaria	13%	1	0,13
2. Normas técnicas sectoriales del turismo	10%	2	0,2
3. Zona de influencia volcánica	8%	1	0,08
OPORTUNIDADES			
1. Tasa de cambio (Dólar)	10%	4	0,4
2. Impacto del postconflicto en el turismo	8%	3	0,24
3. Cercanía a la frontera	13%	4	0,52
4. Corredor turístico del Sur	10%	4	0,4
5. Carnaval de Negros y Blancos	13%	3	0,39
6. Turismo de negocios	15%	4	0,6
	100%		2,96

Fuente: Elaboración propia.

A través de esta matriz se evidencia que el Hotel Juanambú está en capacidad de aprovechar las grandes oportunidades propias de la ubicación geográfica, y resultantes de los cambios sociales que acontecen a nivel nacional.

Sin embargo existen amenazas latentes también fruto de la geografía de la ciudad que deben ser consideradas y frente a las cuales se deben tomar medidas contingentes, además de la dinámica económica del país y su apertura a la economía mundial como es el caso de una reforma tributaria que se hace necesaria para financiar el postconflicto y las megaobras de infraestructura nacional y por otra parte la implementación de una norma técnica sectorial, para todos los establecimientos de alojamiento, que propende por un turismo responsable y de talla internacional.

Tabla 7. Matriz DOFA

DOFA	FORTALEZAS 1. Imagen empresarial. 2. Valor agregado al huésped 3. Liquidez. 4. Estabilidad de costos. 5. Comunicación con los colaboradores 6. Colaboradores motivados y con sentido de pertenencia	DEBILIDADES 1. Direccionamiento estratégico 2. Evaluación de gestión y desempeño. 3. Sistema de toma de decisiones. 4. Portafolio de servicios. 5. Uso de manuales de funciones y competencias.
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES 1. Tasa de cambio (Dólar) 2. Impacto del postconflicto en el turismo. 3. Cercanía a la frontera. 4. Corredor turístico del Sur. 5. Carnaval de Negros y Blancos. 6. Turismo de negocios.	1. Fortalecer el servicio al cliente, concentrándose en los detalles que hacen más amena la estadía de cada turista o viajero (F2, F6, O2, O4, O5) 2. Participar activamente en programas de carácter municipal que incentiven el turismo, para fortalecer aún más la buena imagen empresarial (F1, F2, O4, O5) 3. Fidelizar a los huéspedes que visitan periódicamente la ciudad por motivos laborales, a través de un trato personalizado en su estadía (F2, F6, O6) 4. Motivar el turismo en huéspedes de origen Ecuatoriano, a través de las redes sociales y capitalizar su estancia con ofertas especiales exclusivas para ellos (F1, F2, O1, O3, O4)	1. Elaborar un portafolio de servicios que se enfoque en mostrar los servicios del Hotel Juanambú para el disfrute en la época de Carnavales de Negros y Blancos (D4, O3, O4, O5) 2. Realizar un seguimiento permanente a las sugerencias hechas por los asesores comerciales que hacen uso del Hotel Juanambú, este mercado representa un gran porcentaje de los clientes (D2, O6) 3. Implementar mecanismos de toma de decisiones, que permitan entre otros objetivos evaluar como el Hotel Juanambú afrontará el esperado aumento de turistas a raíz de la terminación del conflicto con el grupo armado ilegal más grande del país (D3, O2, O4)

Tabla 7. Matriz DOFA (Continuación)

	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
AMENAZAS 1. Reforma tributaria. 2. Normas técnicas sectoriales del turismo. 3. Zona de influencia volcánica.	1. Mantener estables los precios de hospedaje en lo posible, aprovechando las buenas relaciones con proveedores y la estabilidad de costos operativos. (F4,A1) 2. Repasar periódicamente con los colaboradores el plan de emergencia establecido ante emergencias de naturaleza volcánica o sísmica. (F5, F6, A3) 3. Involucrar en un alto grado a cada colaborador en los diversos procesos y procedimientos que se lleven a cabo para cumplir con los requisitos enunciados en la NTS 002 especialmente en los aspectos de protección medio ambiental, conservación patrimonial y cultural, y protección de los niños, niñas y adolescentes antes el riesgo de explotación sexual (F1, F5, F6, A2)	1. Formular la plataforma estratégica, para mejora interna del hotel así como para cumplir con lo estipulado por la NTS 002. (D1, A2) 2. Hacer énfasis en los manuales de funciones y competencias sobre la disposición que debe tener cada colaborador al tomar capacitaciones sobre manejo de emergencias de naturaleza volcánica o sísmica. (D5, A3)

Fuente: Elaboración propia.

El presente trabajo da respuesta a algunas de las estrategias sugeridas en la DOFA como son tener en cuenta las opiniones de los clientes en busca de la mejora, la formulación del direccionamiento estratégico y el desarrollo de manuales de funciones con actividades específicas para atender las necesidades de la empresa y su entorno.

6.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

A continuación se formulan los conceptos guía del Hotel Juanambú.

Misión

“Somos una empresa comprometida a ofrecer descanso y tranquilidad a nuestros huéspedes a través de un servicio de hospedaje de calidad, respetuoso y amable”

Visión

“Para el 2022 queremos posicionarnos como un hospedaje de gran reconocimiento en la ciudad de San Juan de Pasto, con mejores instalaciones y una atención excepcional. De esta manera aportaremos al desarrollo turístico del Departamento de Nariño y el reconocimiento de nuestra cultura Pastusa”

Valores

Hospitalidad

Es de vital importancia para nosotros brindar una atención de calidad, que refleje el entusiasmo puesto en cada detalle que constituye el funcionamiento de un hospedaje.

Amabilidad

Acoger con agrado a nuestros huéspedes es más que un placer, es nuestro propósito.

Integridad

Cada una de las labores realizada en el Hotel Juanambú es llevada a cabo con honestidad y transparencia, cada cliente o proveedor puede tener la seguridad que establece una relación de fiabilidad con nuestra empresa.

Responsabilidad Medio Ambiental

Reconociendo la importancia de los recursos naturales para la vida en nuestro planeta, el Hotel Juanambú ha establecido planes para la gestión óptima del agua y el manejo de los residuos sólidos dentro de su estructura organizacional. Además de promover entre los huéspedes la

preservación y protección de la naturaleza en los diferentes destinos ecoturísticos del Departamento de Nariño.

Compromiso con la conservación del patrimonio cultural

La cultura en todas sus variedades es la más diciente muestra de identidad regional. El Hotel Juanambú como agente promotor de la cultura Nariñense, apoya la noble actividad de maestras y maestros otorgándoles un espacio especial para la comercialización de sus muestras artesanales. De la misma manera incentiva a los huéspedes para que conozcan más de la cultura regional, visitando los diversos museos y centro culturales presentes en toda la ciudad.

Políticas

Política de Sostenibilidad

El HOTEL JUANAMBU está comprometido con el medio ambiente, siendo responsables con el uso de los recursos naturales, por medio de acciones de sensibilización con nuestros colaboradores, clientes y huéspedes, promoviendo así la conservación del patrimonio natural de la región, generando a futuro la reducción de los índices de consumo energético, hídrico y la disminución de residuos generados dentro del establecimiento y en los diferentes sitios donde se realicen actividades vinculadas con la operación turística.

Buscamos promover la conservación del patrimonio natural, la preservación del patrimonio cultural, disminuir el impacto sobre la biodiversidad, artesanías de la región de Nariño y su gastronomía cumpliendo la normatividad legal vigente en Colombia.

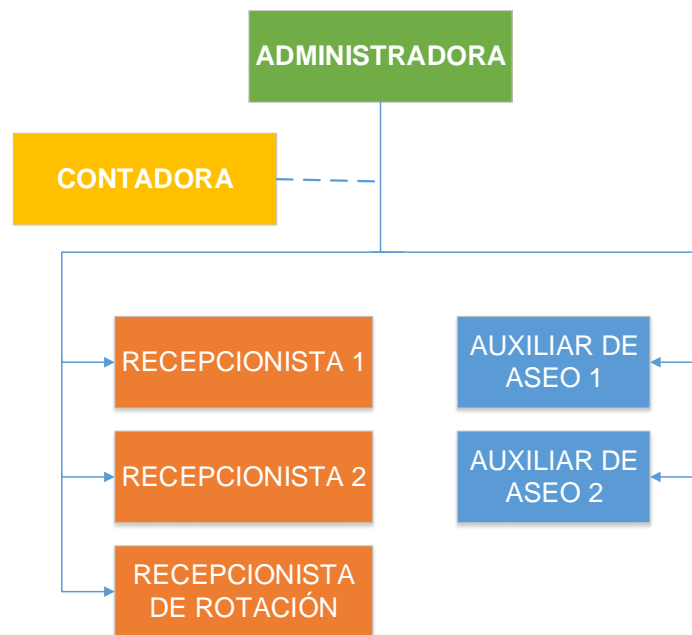
Prevenimos la explotación sexual infantil de niños, niñas y adolescentes (ESCNNA) en nuestras actividades; trabajaremos conjuntamente con las autoridades competentes para prevenir estos actos y denunciar cualquier caso que se presente, a su vez generar condiciones laborales justas y favorables para nuestro talento humano con el fin de que no se presenten actos de discriminación de ningún tipo, vinculando personal y proveedores nariñenses.

Apoyamos el desarrollo de las comunidades que elaboran productos o prestan servicios que promuevan el uso sostenible de las materias primas utilizadas para la producción y que resalten las características propias de la zona. Así mismo, promovemos la comercialización y uso de artesanías fabricadas por habitantes nativos de la región en condiciones comerciales justas, favoreciendo la generación de empleo.

Esta política de turismo sostenible se actualizara siempre que las circunstancias lo requieran, adoptando y publicando nuevos objetivos de sostenibilidad.

6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 18. Organigrama actual



Fuente: Elaboración propia.

A partir del diálogo con la administradora se llegó a la conclusión de que los cargos a crear, debían solventar algunas necesidades que hasta ahora se vienen supliendo de manera parcial por todos los colaboradores en el hotel.

Los cargos que se sugieren crear son:

- Asistente administrativo: Cargo que apoyara al administrador tras la redefinición de sus funciones, asumirá responsabilidades que actualmente recaen sobre el administrador en temas como control de registros, gestión del personal, compra de insumos, gestión de documentos entre otros. En

ausencia del administrador será el encargado de supervisar y procurar que las actividades se cumplan de manera óptima en todas las áreas.

- Auxiliar de apoyo integral: Cargo que ayudara de manera integral a la organización pues estará presente en el área en que se lo requiera, a la administración asistirá en manejo de correspondencia, trámites bancarios, pago de servicios, recepción de insumos entre otras actividades, en el área de recepción asumirá de manera amable la llegada y salida de los huéspedes ayudando con el equipaje y orientación que solicitaran, será el apoyo principal cuando el movimiento supere las capacidades del recepcionista.

Figura 19. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia.

6.5. MANUALES DE FUNCIONES

6.5.1. Administrador

Tabla 8. Manual de funciones para el cargo de administrador

	HOTEL JUANAMBÚ MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	FECHA ELABORACION: MAYO 2017
		VERSION: 1
NOMBRE DEL CARGO: Administrador		
DESCRIPCION DEL CARGO: Gestiona y coordina todos los aspectos gerenciales, aquellos que conforman la actividad comercial e igualmente los que proyectan la sostenibilidad de la empresa en el corto y largo plazo.		
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: Administrativa		
SUPERIOR INMEDIATO: N/A		
LUGAR DE TRABAJO: Área administrativa y recepción.		
TIPO DE CONTRATO: Indefinido con todas las prestaciones sociales.		
RECuento DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal del hotel frente a cualquier entidad o persona natural con las cuales se celebre cualquier contrato o convenio. 2. Dirigir integralmente el hotel, impulsando y acompañando las actividades laborales bajo los principios y objetivos organizacionales. 3. Coordinar los diferentes procedimientos a realizar periódicamente (diario, mensual, anual) en las instalaciones del hotel. 4. Hacer cumplir los objetos de los contratos contraídos con cualquier entidad o persona natural. 5. Dar a conocer a los colaboradores las políticas, reglamentos, principios y objetivos organizacionales. 6. Dar cumplimiento y hacer cumplir los manuales de funciones de todos los miembros de la empresa. 7. Asistir a reuniones de carácter municipal o gremial hotelero en calidad de representante oficial del hotel. 8. Tomar decisiones frente a situaciones o exigencias resultantes de las mencionadas reuniones. 9. Gestionar alianzas comerciales que conlleven a una mejor prestación del servicio. 10. Procurar de manera constante la afluencia de huéspedes a través del cuidado de la imagen del hotel y la promoción de sus servicios en diferentes espacios empresariales, hoteleros o culturales. 11. Procurar la seguridad de colaboradores y clientes a través de la socialización del plan de emergencia y su revisión periódica. 12. Cumplir con funciones que se vayan generando en el desarrollo de la actividad y que sean propias de la naturaleza del cargo, funciones que pueden sugerir la actualización del presente documento. 		

Tabla 8. Manual de funciones para el cargo de administrador (Continuación)

<p>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <p>Personas: El administrador cuenta con la cooperación y disposición del total de los colaboradores del hotel, pues de manera directa es quien trabaja con todos y acompaña las diferentes actividades y desempeño de cada área.</p> <p>Equipos: Tiene a su cargo mobiliario y herramientas de oficina tales como computador con conexión a internet, impresora, escritorio, archivadores, insumos de papelería y archivo. Elementos que le permiten realizar sus actividades de gestión, no necesita de equipos especializados.</p>
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: Establece metas y objetivos de manera puntual, los da a conocer de forma clara. • Toma de decisiones: Es objetivo a la hora de tomar decisiones, basadas en información veraz y confiable de naturaleza interna o externa a la organización. • Resolución de problemas: Media y da posibles soluciones a conflictos tanto con los colaboradores como con agentes externos. • Negociación: Estará en constante negociación como medio para buscar el óptimo beneficio de las partes y velar por el bienestar de la empresa, ya sea que trate de conseguir nuevos clientes, un nuevo empleado o intente terminar un contrato con un proveedor • Compromiso: Tiene un gran sentido de pertenencia hacia la organización y muestra a sus compañeros lo que significa pertenecer al Hotel Juanambú teniendo como guía los principios empresariales. • Administración del tiempo: Aprovecha y dirige los tiempos tanto de su quehacer individual como los de las actividades de cada área. • Pro-actividad: Siempre está en la búsqueda de una mejor forma de realizar las tareas, de dirigir el rumbo del hotel, de atraer más y mejores clientes. Se anticipa a los sucesos que pueden afectar a la empresa, con una mirada atenta al entorno empresarial. • Capacidades comunicativas: Conoce como presentar los servicios del hotel tanto de manera escrita como verbal, atrayendo el interés de clientes potenciales. • Empatía: Sabe captar los puntos de vista de su interlocutor, atendiendo sus sugerencias o incomodidades a través de la escucha y en la misma vía procura la mejor forma para dar a conocer sus determinaciones.
<p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>Educación: Profesional o técnico en administración, mercadeo o comercio.</p> <p>Experiencia: 1 año y medio en gestión del sector hotelero.</p> <p>Habilidades técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de software de oficina, redes sociales e internet. • Manejo de inglés en un nivel B2 que le permita comunicarse con clientes extranjeros personalmente o por escrito.

Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Asistente administrativo

Tabla 9. Manual de funciones para el cargo de asistente administrativo


	HOTEL JUANAMBÚ MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	FECHA ELABORACION: MAYO 2017
		VERSION: 1
NOMBRE DEL CARGO: Asistente administrativo		
DESCRIPCION DEL CARGO: Apoya las actividades en el área administrativa y las labores llevadas a cabo por el administrador cuando así se requiera debido a su ausencia o encargatura.		
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: Administrativa		
SUPERIOR INMEDIATO: Administrador		
LUGAR DE TRABAJO: Área administrativa y en general toda la planta física del hotel.		
TIPO DE CONTRATO: Definido y renovable a 1 año con todas las prestaciones sociales.		
RECUESTO DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar constantemente los plazos de pago en servicios públicos, créditos con proveedores y cualquier otra obligación bancaria o institucional. 2. Revisar diariamente los movimientos que se generan en la disponibilidad de cuartos y en el inventario del hotel. 3. Sistematizar la información consignada en los informes diarios realizados por los recepcionistas. 4. Llevar cuidadosamente los registros contable y facturas de compra que se generen cada mes para que sean revisados por el servicio de contaduría externa. 5. Apoyar los procesos de mejora del hotel tanto en su planta física como en temas concernientes a la administración. 6. Realizar las actividades concernientes a la implementación de la NTS 002 en el Hotel Juanambú siguiendo las guías adoptadas por la administración. 7. Asistir a reuniones de carácter municipal o gremial hotelero en calidad de representante oficial del hotel cuando el administrador no pueda asistir. 8. Apoyar la coordinación de los diferentes procedimientos a realizar periódicamente (diario, mensual, anual) en las instalaciones del hotel. 9. Procurar de manera constante la afluencia de huéspedes a través del cuidado de la imagen del hotel y la promoción de sus servicios en diferentes espacios empresariales, hoteleros o culturales. 10. Procurar la seguridad de colaboradores y clientes apoyando las socializaciones periódicas del plan de emergencia. 11. Cumplir con funciones que se vayan generando en el desarrollo de la actividad y que sean propias de la naturaleza del cargo, funciones que pueden sugerir la actualización del presente documento. 		

Tabla 9. Manual de funciones para el cargo de asistente administrativo (Continuación)

<p>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <p>Personas: El asistente administrativo no cuenta con personas a su cargo directamente, pero si ejerce mando sobre empleados de diferentes áreas ante la ausencia del administrador.</p> <p>Equipos: Tiene a su cargo mobiliario y herramientas de oficina tales como computador con conexión a internet, impresora, escritorio, archivadores, insumos de papelería y archivo. Elementos que le permiten realizar sus actividades de gestión, no necesita de equipos especializados.</p>
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones: Es objetivo a la hora de tomar decisiones, basadas en información veraz y confiable de naturaleza interna o externa a la organización. • Resolución de problemas: Media y da posibles soluciones a conflictos tanto con los colaboradores como con agentes externos. • Compromiso: Tiene un gran sentido de pertenencia hacia la organización y muestra a sus compañeros lo que significa pertenecer al Hotel Juanambú teniendo como guía los principios empresariales. • Administración del tiempo: Aprovecha y dirige los tiempos tanto de su quehacer individual como los de las actividades de cada área. • Pro-actividad: Siempre está en la búsqueda de una mejor forma de realizar las tareas, de dirigir el rumbo del hotel, de atraer más y mejores clientes. Se anticipa a los sucesos que pueden afectar a la empresa, con una mirada atenta al entorno empresarial. • Empatía: Sabe captar los puntos de vista de su interlocutor, atendiendo sus sugerencias o incomodidades a través de la escucha y en la misma vía procura la mejor forma para dar a conocer sus determinaciones. • Trabajo en equipo: Gran disposición a trabajar en equipo con el administrador y los miembros del área de recepción.
<p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>Educación: Técnico en administración, mercadeo o comercio.</p> <p>Experiencia: 1 año preferiblemente en el sector hotelero.</p> <p>Habilidades técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de software de oficina, redes sociales e internet. • Manejo de un nivel principiante en ingles que le permita comprender textos en inglés y comunicarse de manera escrita.

Fuente: Elaboración propia

6.5.3. Recepcionista

Tabla 10. Manual de funciones para el cargo de recepcionista

	HOTEL JUANAMBÚ MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	FECHA ELABORACION: MAYO 2017
		VERSION: 1
NOMBRE DEL CARGO: Recepcionista		
DESCRIPCION DEL CARGO: Cargo con el que más tiene contacto el cliente y por tanto debe estar disponible para atender sus necesidades o sugerencias, es la cara del Hotel Juanambú ante los huéspedes por tanto debe manejarse con amabilidad y respeto.		
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: Recepción		
SUPERIOR INMEDIATO: Administrador		
LUGAR DE TRABAJO: Área de recepción y en general toda la plata física del hotel.		
TIPO DE CONTRATO: Definido y renovable a 1 año con todas las prestaciones sociales.		
RECuento DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir de manera amable a todo visitante o huésped del hotel. 2. Atender el teléfono y las solicitudes que se hagan por este medio. 3. Realizar las reservaciones de acuerdo a la disponibilidad. 4. Atención a posibles clientes que requieran información de manera personal sobre los servicios del hotel. 5. Recibir correspondencia del hotel y de huéspedes que hayan solicitado usar la dirección del hotel para aceptar envíos. 6. Registrar las entradas y salidas de huéspedes. 7. Elaborar y cobrar las facturas generadas por concepto de alojamiento. 8. Registrar en el sistema de migración la entrada y salida de extranjeros en calidad de huéspedes. 9. Controlar las llaves de todas las habitaciones ocupadas o por ocupar. 10. Dar a conocer a las auxiliares que habitaciones necesitan o pueden ser aseadas. 11. Llevar el registro preciso de la cantidad de noches que se hospeda cada cliente. 12. Realizar las cajas diarias y reportar el dinero recibido en el turno. 13. Gestionar telefónicamente los servicios que solicita cada cliente (Domicilios, transporte o emergencias) 14. Controlar el área de recepción procurando la tranquilidad y descanso de todos los huéspedes. 15. Mostrar a un nuevo huésped la habitación a ocupar, indicándole los servicios y elementos ofrecidos (Televisión, WIFI, Baño, Toalla, Jabón, entre otros) 16. Mantener en muy buenas condiciones el área de recepción, mantener la limpieza de pisos y vidrios en esta sección. 17. Cumplir con funciones que se vayan generando en el desarrollo de la actividad y que sean propias de la naturaleza del cargo, funciones que pueden sugerir la actualización del presente documento. 		

Tabla 10. Manual de funciones para el cargo de recepcionista (Continuación)

<p>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <p>Personas: El recepcionista no tiene personas a su cargo.</p> <p>Equipos y mobiliario: No necesita de equipos especializados para desarrollar su labor. Tiene a su cargo mobiliario y herramientas de oficina para la gestión de los registros de huéspedes, el inventario de cafetería, los muebles y electrodomésticos en recepción, utensilios en el área de cafetería y decoración de las zonas comunes.</p>
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación: Procurara llegar a un buen acuerdo cuando de establecer tarifas de alojamiento se refiera, respondiendo a la delegación de decisión que hace el administrador para este objetivo. • Resolución de problemas: Gestiona los inconvenientes que puedan tener los huéspedes con el servicio del hotel y da posibles soluciones a conflictos. • Compromiso: Tiene un gran sentido de pertenencia hacia la organización y muestra a sus compañeros lo que significa pertenecer al Hotel Juanambú teniendo como guía los principios empresariales. • Administración del tiempo: Aprovecha y dirige los tiempos de su quehacer individual, facilitando el trabajo de sus compañeros de área. • Pro-actividad: Siempre está en la búsqueda de una mejor forma de realizar las tareas, y de atraer más y mejores clientes. Se anticipa a las solicitudes que podrían hacer los huéspedes. • Empatía: Sabe captar los puntos de vista de su interlocutor, atendiendo sus sugerencias o incomodidades a través de la escucha y en la misma vía procura la mejor forma para dar a conocer su opinión en busca de soluciones. • Trabajo en equipo: Gran disposición a trabajar en equipo con todos los miembros de la organización y en especial con sus compañeros de área.
<p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>Educación: Bachiller académico o de cualquier especialidad.</p> <p>Experiencia: 1 año en atención al cliente preferiblemente del sector hotelero.</p> <p>Habilidades técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo básico de computador y navegación en internet. • Manejo de inventarios.

Fuente: Elaboración propia

6.5.4. Auxiliar de Aseo

Tabla 11. Manual de funciones para el cargo de auxiliar de aseo

	HOTEL JUANAMBÚ MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	FECHA ELABORACION: MAYO 2017
		VERSION: 1
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de aseo		
DESCRIPCION DEL CARGO: Cargo responsable de realizar limpieza a las habitaciones y zonas comunes, así como los elementos usados en el servicio de hospedaje.		
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: Aseo		
SUPERIOR INMEDIATO: Administrador		
LUGAR DE TRABAJO: Toda la plata física del hotel.		
TIPO DE CONTRATO: Definido y renovable a 1 año con todas las prestaciones sociales.		
RECuento DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza el aseo en las zonas comunes a excepción de la recepción. 2. Realizar aseo a las escaleras de acceso a los diferentes pisos del hotel. 3. Realizar el aseo de baños, pisos, ventanas, muebles y camas de cada habitación después de haberse ocupado o mientras el huésped no se encuentre en ella. 4. Lavar la ropa de cama que sale de cada habitación (uso de lavadora) 5. Lavar los utensilios de limpieza como escobas, trapeadores, recipientes o trapos usados en las labores diarias. 6. Lavar y planchar la ropa de huéspedes que soliciten el servicio de lavandería. 7. Cumplir con funciones que se vayan generando en el desarrollo de la actividad y que sean propias de la naturaleza del cargo, funciones que pueden sugerir la actualización del presente documento. 		

Tabla 11. Manual de funciones para el cargo de auxiliar de aseo (Continuación)

<p>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <p>Personas: La auxiliar de aseo no tiene personas a su cargo.</p> <p>Equipos y mobiliario: Tiene a su cargo utensilios e insumos de limpieza que deben ser usados de manera eficiente. Necesita de equipos especializados para su labor (Lavadoras automáticas)</p>
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso: Tiene un gran sentido de pertenencia hacia la organización y muestra a sus compañeros lo que significa pertenecer al Hotel Juanambú teniendo como guía los principios empresariales. • Administración del tiempo: Aprovecha y dirige los tiempos de su quehacer individual, facilitando el trabajo de sus compañeros de área. • Pro-actividad: Siempre está en la búsqueda de una mejor forma de realizar las tareas. Se anticipa a las solicitudes que podrían hacer los huéspedes o sus superiores. • Trabajo en equipo: Gran disposición a trabajar en equipo con todos los miembros de la organización y en especial con sus compañeros de área.
<p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>Educación: Bachiller académico o de cualquier especialidad.</p> <p>Experiencia: 1 año en el área de servicios generales preferiblemente del sector hotelero.</p> <p>Habilidades técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de lavadoras caseras e industriales. • Manejo de productos de limpieza y agentes químicos.

Fuente: Elaboración propia

6.5.5. Auxiliar de apoyo integral

Tabla 12. Manual de funciones para el cargo de auxiliar de apoyo integral

	HOTEL JUANAMBÚ MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	FECHA ELABORACION: MAYO 2017
		VERSION: 1
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de apoyo integral		
DESCRIPCION DEL CARGO: Apoya a todas las áreas del Hotel Juanambú y por tanto conoce a grandes rasgos los procedimientos que realizan sus compañeros. Su propósito es realizar las tareas que sobrepasen la capacidad de otros cargos en el Hotel Juanambú.		
DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: Administración		
SUPERIOR INMEDIATO: Administrador		
LUGAR DE TRABAJO: Toda la plata física del hotel y exteriores.		
TIPO DE CONTRATO: Definido y renovable a 1 año con todas las prestaciones sociales.		
RECuento de funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar diligencias fuera del hotel como pago de servicios públicos o diligencias bancarias. 2. Brindar información a los huéspedes que así lo requieran. 3. Ayudar a los huéspedes con su equipaje cuando se encuentre en el área de recepción. 4. Asistir al recepcionista cuando la afluencia de clientes supere sus capacidades de atención. 5. Asistir al equipo de administración en la realización del inventario periódico al mobiliario. 6. Prestar atención al mantenimiento permanente que requieren las instalaciones del hotel. 7. Atender la reparación de mobiliario o instalaciones que no requieran de una intervención profesional. 8. Cuando se requiera, realizar la compra de insumos y elementos necesarios para el funcionamiento del establecimiento. 9. En general estar dispuesto a colaborar con las áreas que se lo requieran. 10. Cumplir con funciones que se vayan generando en el desarrollo de la actividad y que sean propias de la naturaleza del cargo, funciones que pueden sugerir la actualización del presente documento. 		

Tabla 12. Manual de funciones para el cargo de auxiliar de apoyo integral
(Continuación)

<p>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <p>Personas: El auxiliar de apoyo no tiene personas a su cargo.</p> <p>Equipos y mobiliario: No tiene equipos o mobiliario a su cargo. Es responsable de las herramientas que necesite para el mantenimiento del hotel y la correspondencia que maneje.</p>
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso: Tiene un gran sentido de pertenencia hacia la organización y muestra a sus compañeros lo que significa pertenecer al Hotel Juanambú teniendo como guía los principios empresariales. • Administración del tiempo: Aprovecha y dirige los tiempos de su quehacer individual, facilitando el trabajo de sus compañeros de área. • Pro-actividad: Siempre está en la búsqueda de una mejor forma de realizar las tareas, y de atraer más y mejores clientes. Se anticipa a las solicitudes que podrían hacer los huéspedes. • Empatía: Sabe captar los puntos de vista de su interlocutor, atendiendo sus sugerencias o incomodidades a través de la escucha y en la misma vía procura la mejor forma para dar a conocer su opinión en busca de soluciones. • Trabajo en equipo: Gran disposición a trabajar en equipo con todos los miembros de la organización y en especial con sus compañeros de área.
<p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>Educación: Bachiller académico o de cualquier especialidad.</p> <p>Experiencia: 1 año en atención al cliente preferiblemente del sector hotelero.</p> <p>Habilidades técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo básico de computador y navegación en internet. • Manejo de inventarios. • Manejo de herramientas eléctricas.

Fuente: Elaboración propia

6.6. PROCEDIMIENTOS

A continuación se presentan las propuestas de mejoramiento para los principales procedimientos en recepción, donde se llevan a cabo el mayor número de transacciones cada día.

Se escogieron estos 4 procedimientos por su importancia en el contacto con el cliente y la gestión de las habitaciones, de estos procedimientos depende la tasa de ocupación del Hotel Juanambú. Las rutas sugeridas pretenden llamar la atención sobre pasos que deben tomarse con más rigurosidad para obtener mejores resultados en la gestión.

6.6.1. Reservación de habitación por vía telefónica.

- **NOMBRE:** Reservación de habitación por vía telefónica.
- **OBJETIVO:** Brindar información sobre la disponibilidad y servicios que ofrece el hotel, hacer efectiva una reservación de hospedaje.
- **FORMATOS UTILIZADOS:** Formato de reservas.
- **INVOLUCRADOS:** Recepcionista y Cliente.
- **DESCRIPCIÓN:** Es un procedimiento clave pues todas las reservas se hacen por esta vía y gran parte de las noches de hospedaje son reservadas por los clientes habituales. Es de gran importancia que quien atienda la llamada responda a las preguntas de manera amable y clara, evitando los malos entendidos en fechas, tarifas o servicios ofertados.

¿Cómo se realiza actualmente el procedimiento?

Actualmente cuando un cliente llama solicitando información sobre la disponibilidad de hospedaje, se da una respuesta muy corta cuando no es posible realizar la reserva y no se exponen adecuadamente los servicios que ofrece el hotel, pudiendo cautivar al cliente para reservar en otra ocasión. Por otra parte no se toman datos de contacto necesarios para informar sobre algún cambio en la disponibilidad o confirmar la reserva en caso de que el cliente no llegue el día acordado.

Figura 20. Reservación de habitación por vía telefónica.

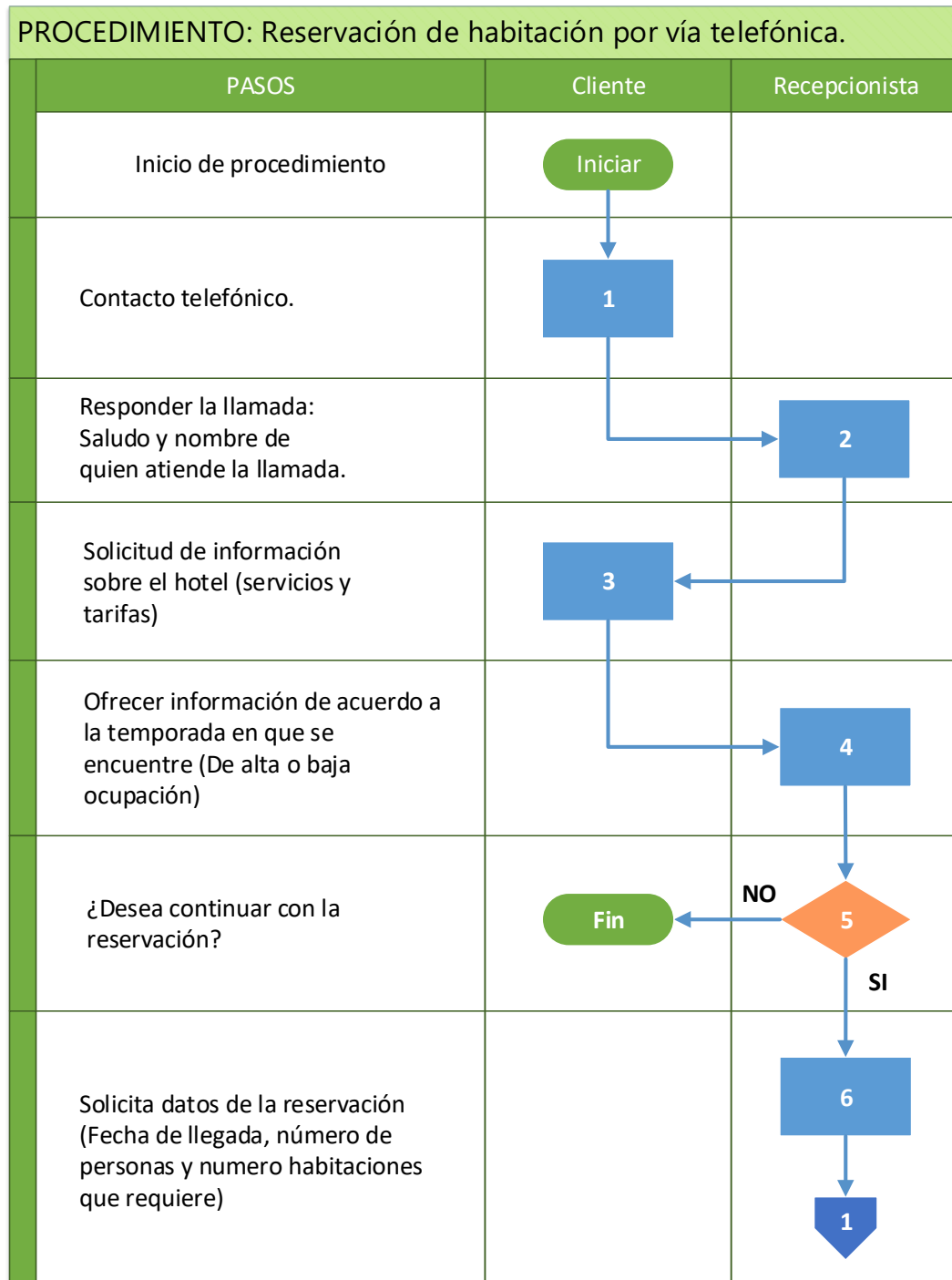
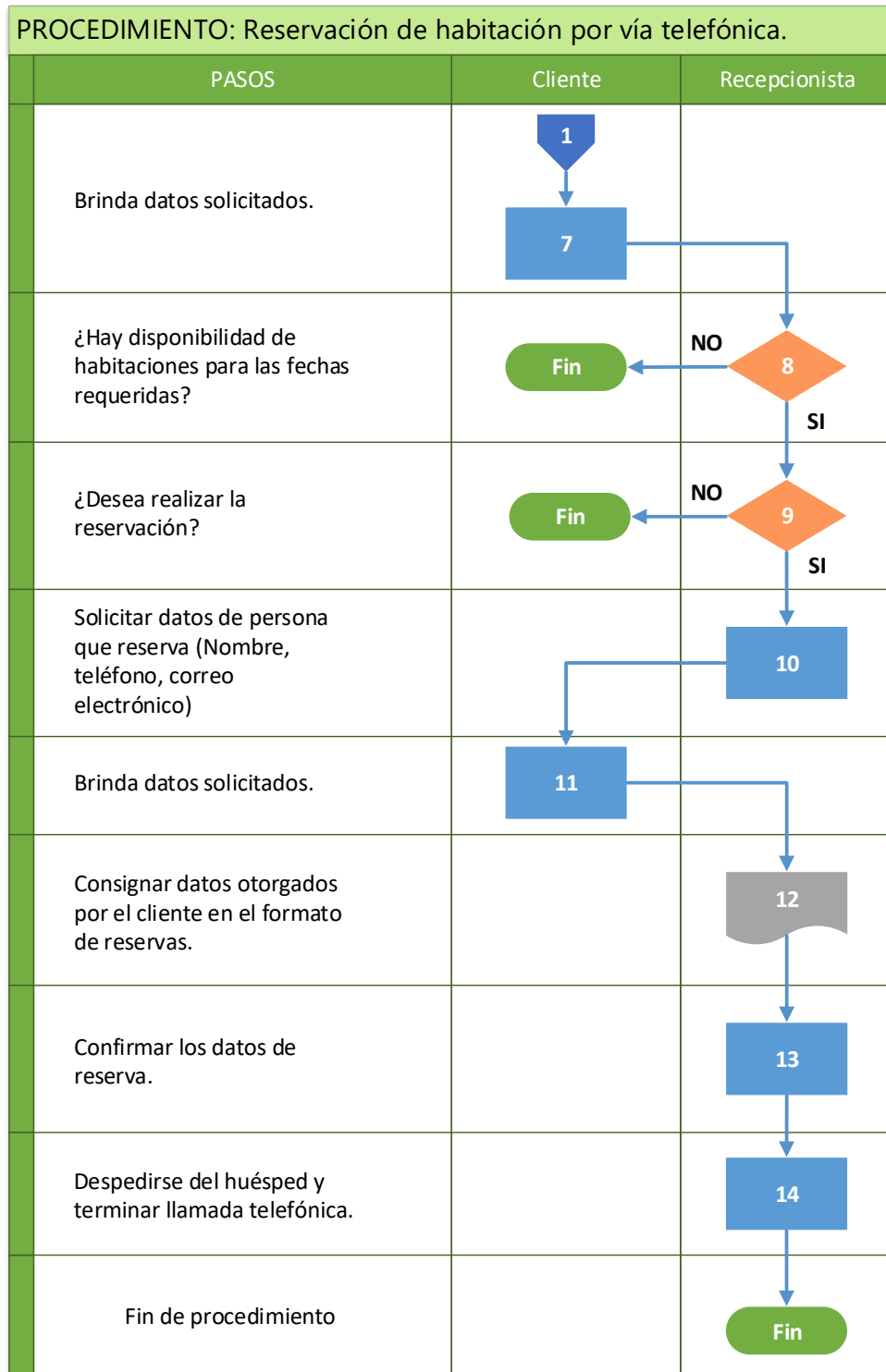


Figura 20. Reservación de habitación por vía telefónica (Continuación)



Fuente: Elaboración propia.

6.6.2. Recepción de huésped.

- **NOMBRE:** Recepción de huésped.
- **OBJETIVO:** Dar la bienvenida al huésped y familiarizarlo con los servicios del hotel.
- **INVOLUCRADOS:** Recepcionista, huésped y auxiliar de apoyo integral (si se requiere)
- **FORMATOS UTILIZADOS:** Formato de reservas, registro de hospedaje y declaración de políticas del hotel.
- **DESCRIPCIÓN:** En este procedimiento se muestran los servicios del hotel y se da a conocer la tarifa. Es el procedimiento de mayor repetición, el inicio de la venta del servicio, se procura dar un trato personalizado a cada cliente atendiendo sus necesidades particulares y aclarando las dudas que tenga, cabe resaltar que este procedimiento debe ser llevado a cabo con la mayor disposición y amabilidad.

¿Cómo se realiza actualmente el procedimiento?

En muchas ocasiones no se hace una presentación formal del servicio ni se diligencia correctamente el formato de registro con todos los datos de cada huésped que ocupa la habitación, esto último evita conocer a quien se está prestando el servicio. Además no se exige el pago de la primera noche de hospedaje a los clientes nuevos como garantía de compromiso.

Figura 21. Recepción de huésped.

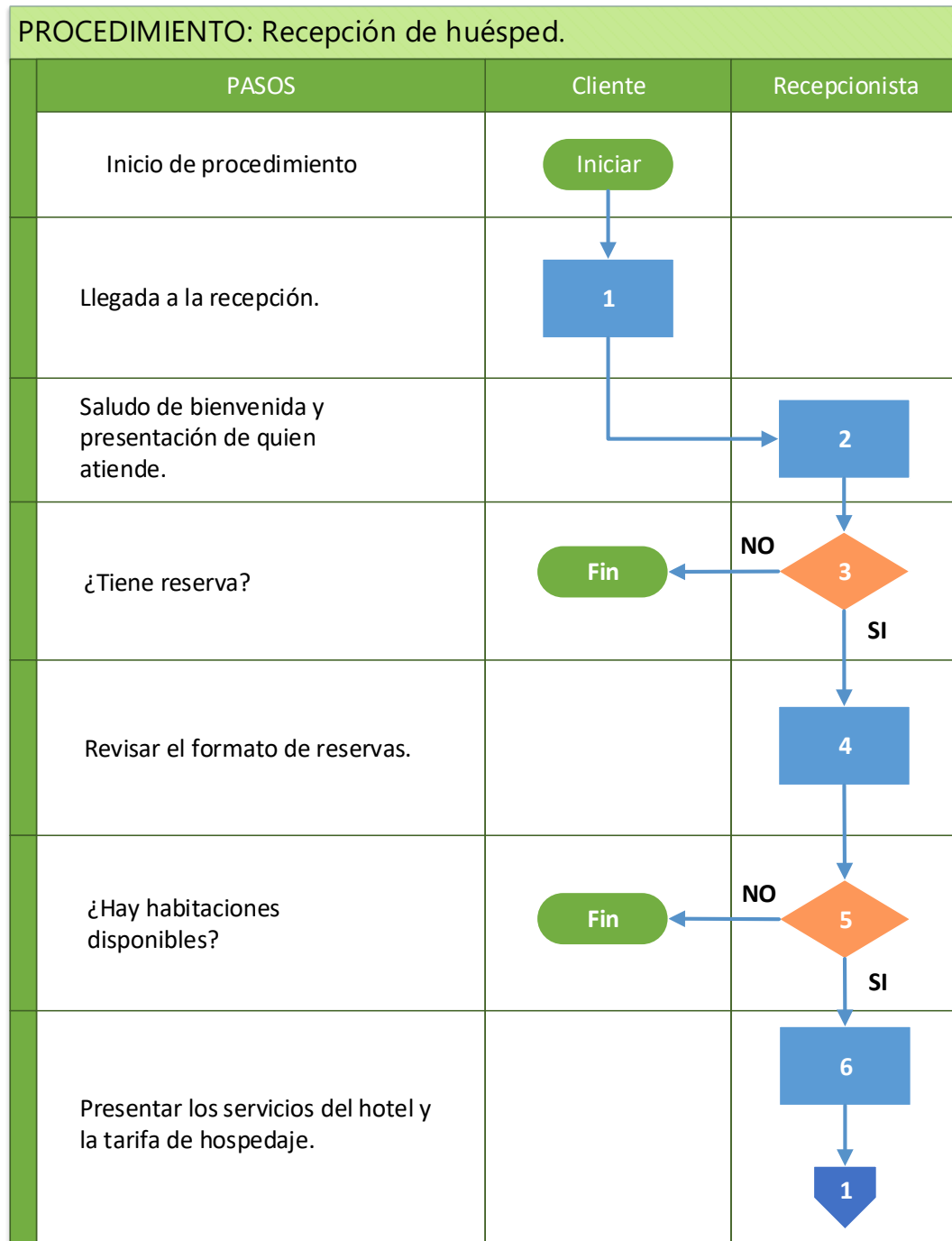
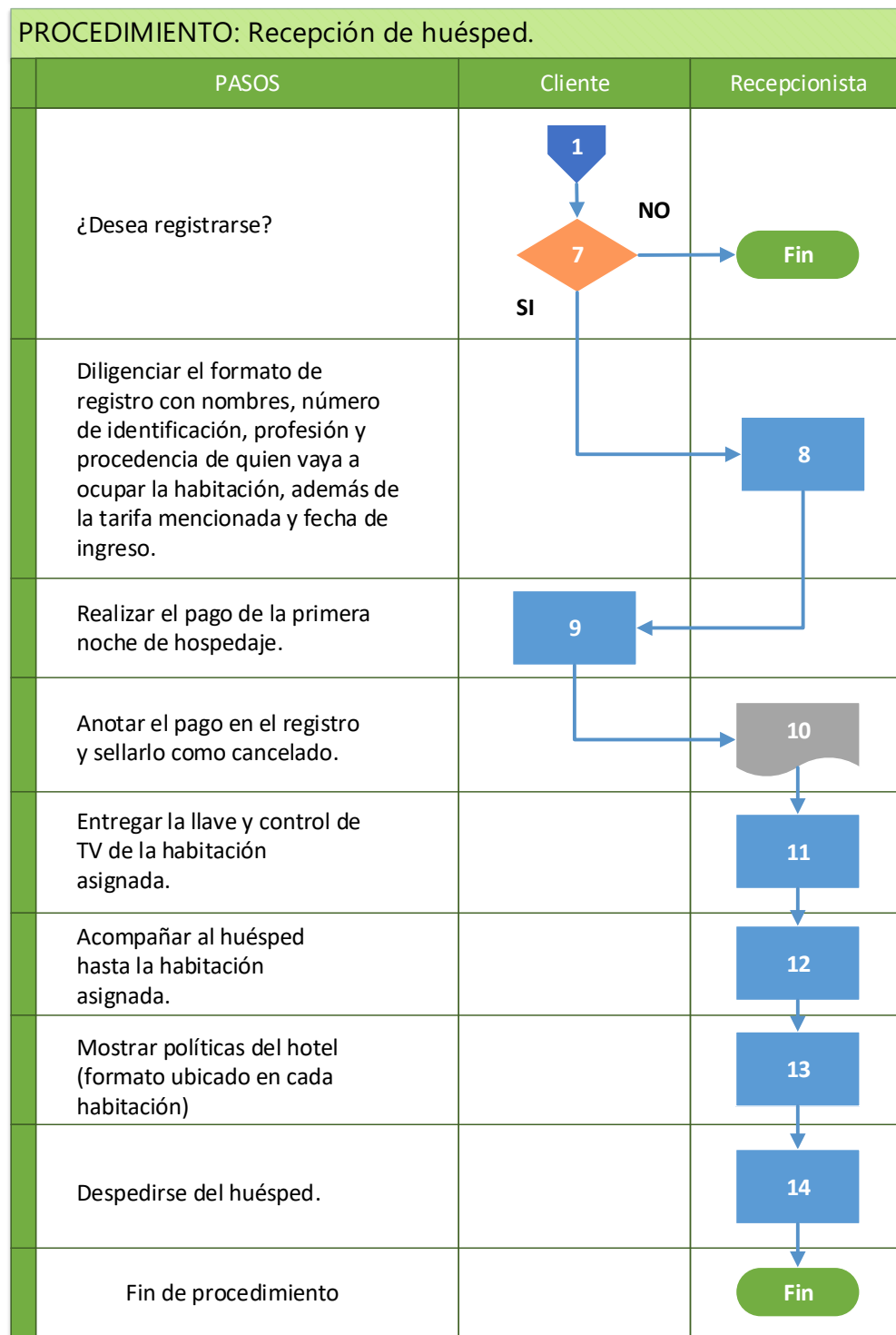


Figura 21. Recepción de huésped (Continuación)



Fuente: Elaboración propia.

6.6.3. Salida de huésped.

- **NOMBRE:** Salida de huésped.
- **OBJETIVO:** Hacer efectiva la desocupación de una habitación y la cancelación de la cuenta de hospedaje.
- **INVOLUCRADOS:** Recepcionista, huésped y auxiliar de apoyo integral (si se requiere)
- **FORMATOS UTILIZADOS:** Registro de hospedaje y factura de pago.
- **DESCRIPCIÓN:** Al conocer la intención de huésped de dejar el hotel, se debe hacer un repaso tanto al estado en que se deja la habitación como a los pagos pendientes por hacer, además de expedir una la factura de pago si el cliente la requiere.

¿Cómo se realiza actualmente el procedimiento?

La revisión de la habitación no es estricta, esto ha ocasionado que se conozcan daños cuando el huésped ya se ha ido, generando pérdidas al hotel por afectación en su mobiliario e infraestructura.

Figura 22. Salida de huésped.

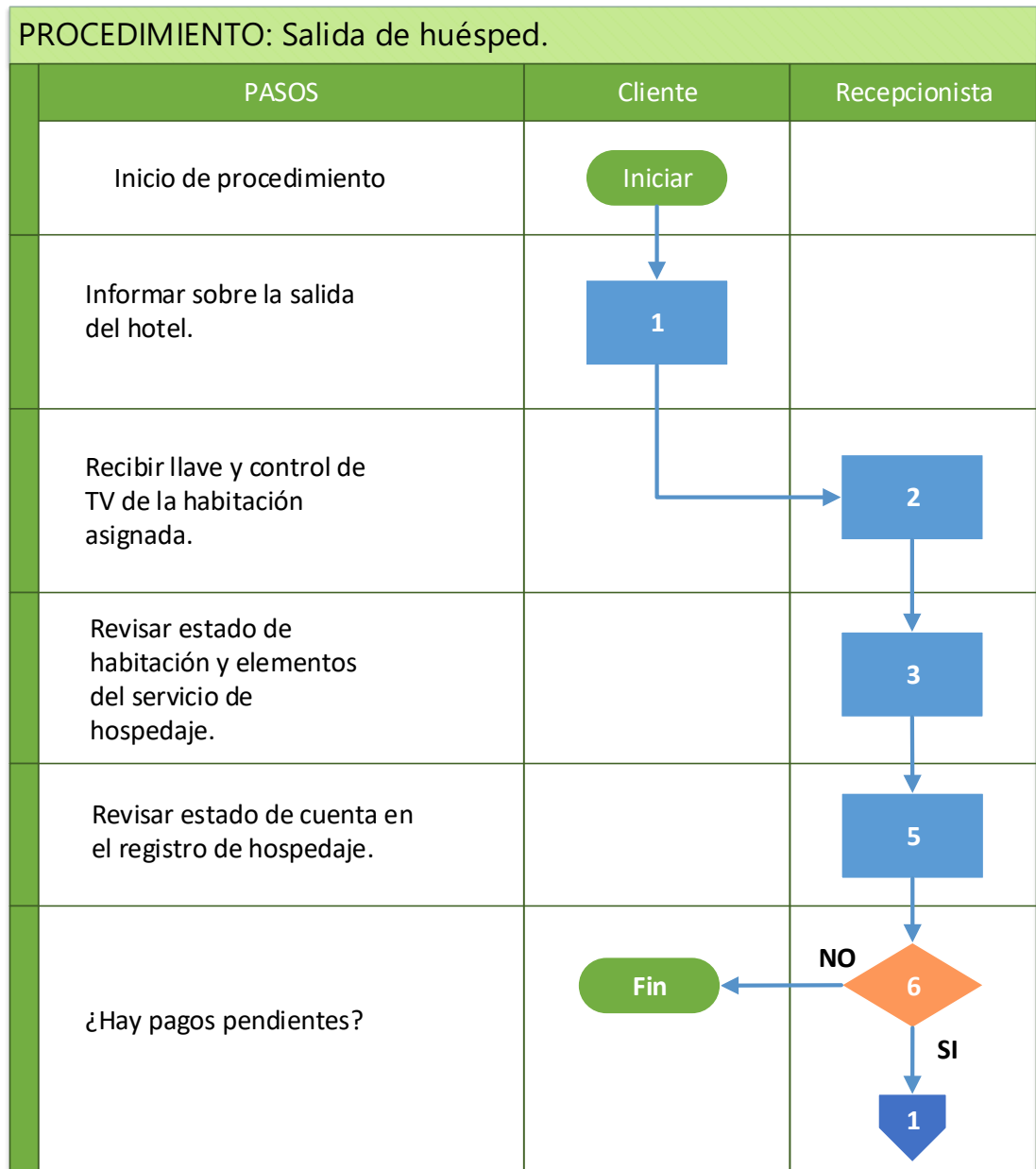
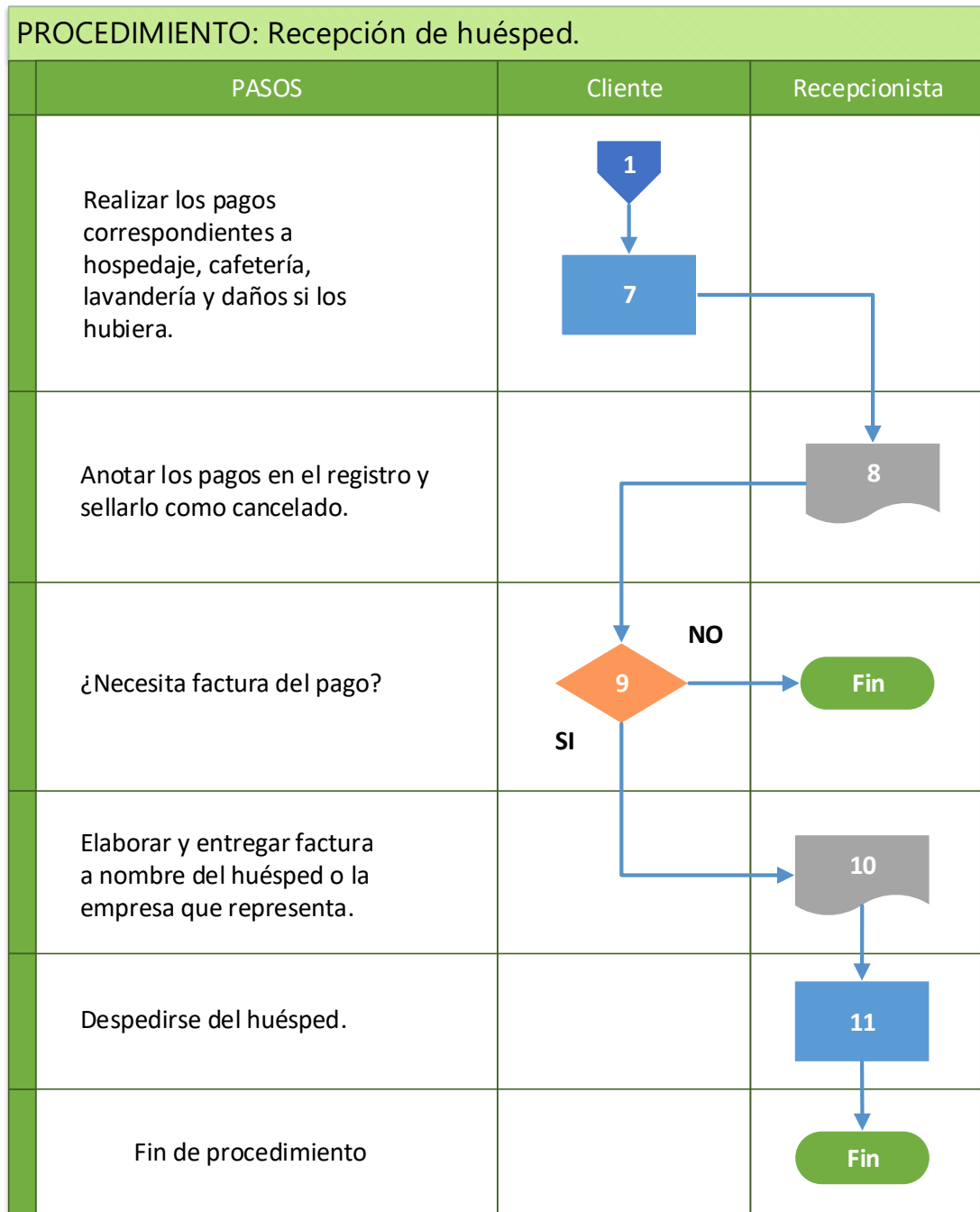


Figura 22. Salida de huésped (Continuación)



Fuente: Elaboración propia.

6.6.4. Confirmación de depósitos para reservas de grupos (Excursiones)

- **NOMBRE:** Confirmación de depósitos para reservas de grupos (Excursiones)
- **OBJETIVO:** Dar información sobre el mecanismo de pago vigente y verificar el depósito realizado por el cliente.
- **INVOLUCRADOS:** Recepcionista, cliente y administrador.
- **FORMATOS UTILIZADOS:** Formato de reservas y comprobante de depósito.
- **DESCRIPCIÓN:** La reserva de habitaciones para un número grande de personas necesita de un pago por adelantado, pues al no tenerse comprometida una parte del pago es más fácil que se dé una cancelación a última hora afectando los intereses del hotel que ha negado hospedaje a otros clientes. Este procedimiento es relativamente extenso (se puede dar en varios días) y requiere de constante comunicación entre el hotel y el cliente.

¿Cómo se realiza actualmente el procedimiento?

La revisión del correo electrónico no se hace permanentemente debido a esto la confirmación puede tardar más de lo necesario, además no se hace uso intensivo de la plataforma bancaria para confirmar la información dado por el cliente.

Figura 23. Confirmación de depósitos para reservas de grupos (Excursiones)

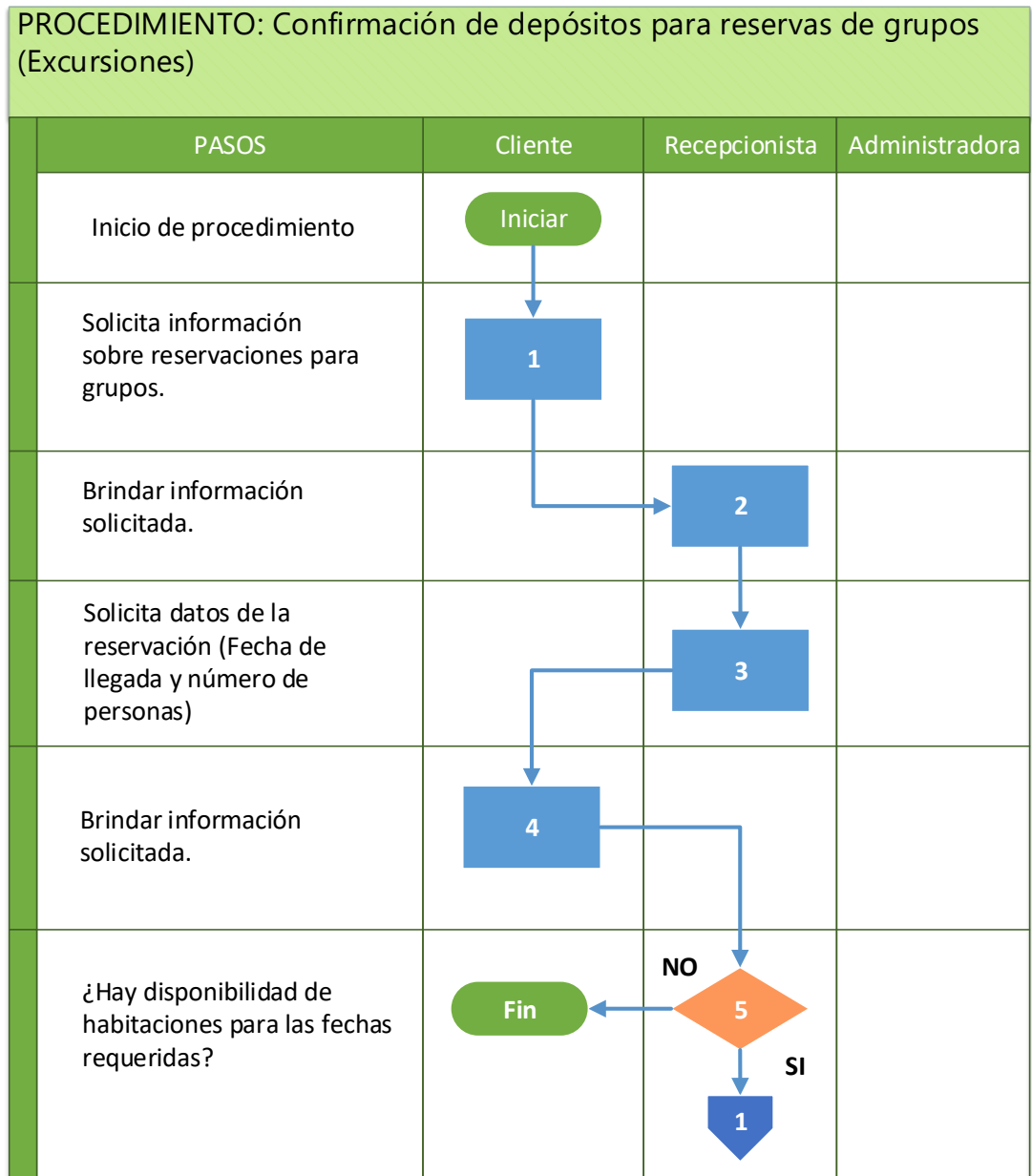
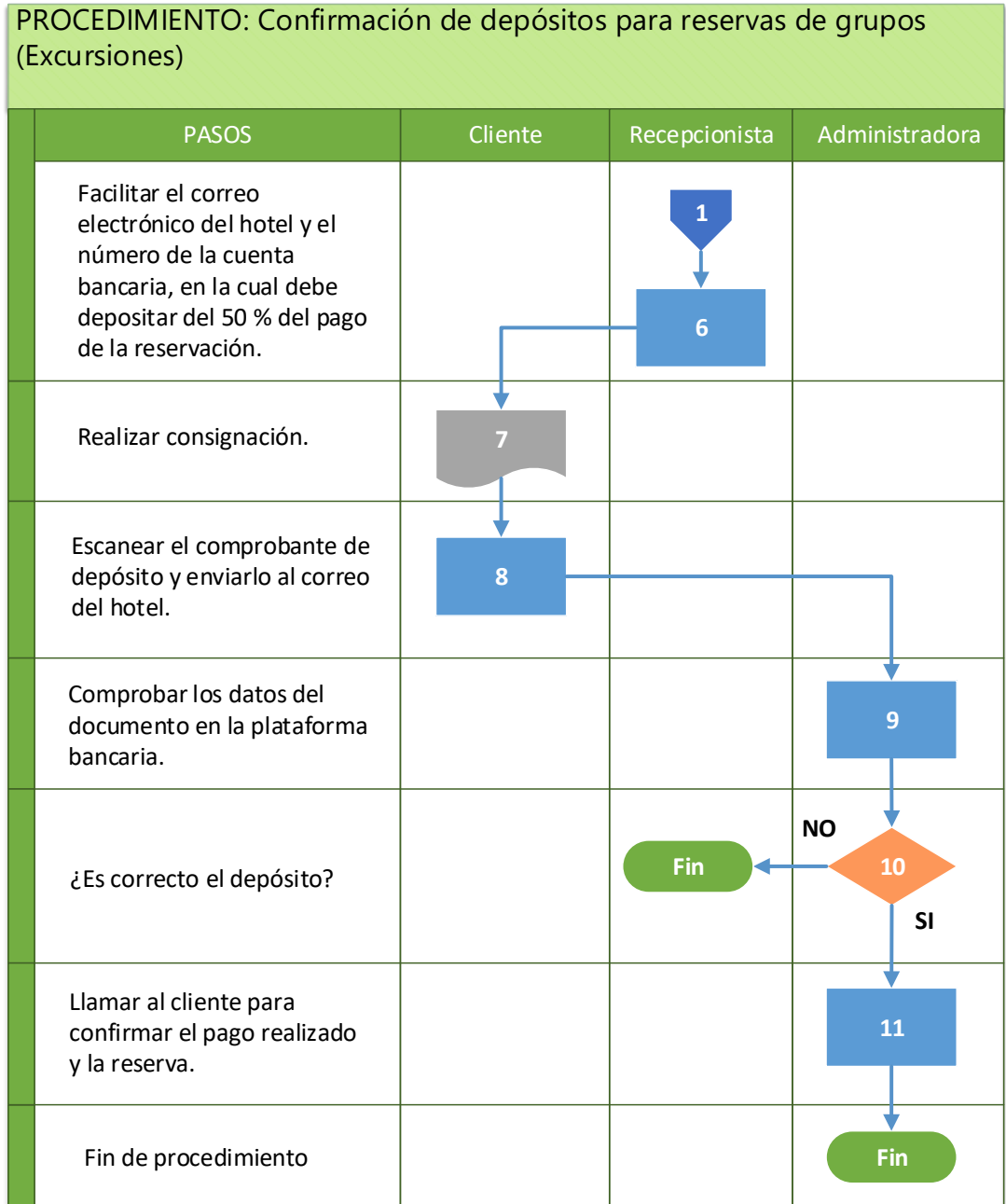


Figura 23. Confirmación de depósitos para reservas de grupos (Excursiones)
(Continuación)



Fuente: Elaboración propia.

7. PLAN DE ACCIÓN

Se propone un plan de acción a la administración del Hotel Juanambú, esperando que sea una guía para iniciar la implementación de los objetivos que se plantearon en el trabajo.

Tabla 13. Plan de acción

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Recursos	Indicador
Contratar un asistente administrativo.	Mejorar la gestión del Hotel Juanambú, dando apoyo al actual administrador.	Contratar una persona que cumpla con los requisitos planteados en el manual de funciones del asistente administrativo.	1. Definir el perfil de la vacante y la carga presupuestal que conlleva la contratación.	4 semanas	Administradora	\$200.000	Asistente administrativo incorporado a la nómina del Hotel Juanambú.
			2. Convocatoria por medios de comunicación (radio) y redes sociales.	2 semanas			
			3. Recepción de currículos.	2 semanas			
			4. Análisis de los currículos.	1 semanas			
			5. Llamar a entrevista a los aspirantes que cumplen con el perfil requerido.	1 semana			
			6. Selección del aspirante que se ajuste a las necesidades del hotel.	1 semana			
			7. Formalizar contrato.	1 semana			
			8. Capacitar al asistente administrativo.	2 semanas			

Tabla 13. Plan de acción (Continuación)

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Recursos	Indicador
Contratar un auxiliar de apoyo integral.	Contar con un colaborador que cumpla funciones específicas y de esta manera se redistribuya la carga laboral entre en el equipo de trabajo.	Contratar una persona que cumpla con los requisitos planteados en el manual de funciones del auxiliar de apoyo integral.	1. Definir el perfil de la vacante y la carga presupuestal que conlleva la contratación.	4 semanas	Administradora	\$200.000	Auxiliar de apoyo integral incorporado a la nómina del Hotel Juanambú.
			2. Convocatoria por medios de comunicación (radio) y redes sociales.	2 semanas			
			3. Recepción de currículos.	2 semanas			
			4. Análisis de los currículos.	1 semanas			
			5. Llamar a entrevista a los aspirantes que cumplen con el perfil requerido.	1 semana			
			6. Selección del aspirante que se ajuste a las necesidades del hotel.	1 semana			
			7. Formalizar contrato.	1 semana			
			8. Capacitar al auxiliar.	2 semanas			
				3 meses y medio			

Tabla 13. Plan de acción (Continuación)

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Tiempo	Responsable	Recursos	Indicador
Mejora de los procedimientos en todas las áreas del Hotel Juanambú.	Contar con procedimientos eficientes y que cumplan con los objetivos específicos de cada actividad.	Revisar cada procedimiento que se lleva a cabo en todas las áreas del hotel y proponer opciones más eficientes.	1. Identificar los procedimientos de cada área en el Hotel Juanambú.	4 semanas	Administradora	\$ 600.000	100% de los procedimientos identificados, verificados y mejorados.
			2. Analizar cada procedimiento con detenimiento.	4 semanas			
			3. Determinar los procedimientos que se pueden mejorar.	2 semanas			
			4. Formular alternativas al procedimiento actual.	2 semanas			
			5. Verificar si las alternativas realmente hacen más eficiente el procedimiento.	1 semana			
			6. Compartir el procedimiento mejorado con los colaboradores que normalmente lo llevan a cabo.	2 semanas			
			7. Acompañar a los colaboradores en la adopción del procedimiento mejorado.	3 semanas			
				4 meses y medio			

8. CONCLUSIONES

1. El Hotel Juanambú tiene enormes potencialidades de crecimiento, se deben aprovechar de manera planificada para evitar realizar cambios que en lugar de generar un beneficio produzcan pérdidas importantes de capital.
2. Esta empresa ha sabido conservar a sus clientes pues algunos de ellos llevan más de 20 años hospedándose y prefiriendo sus servicios sobre los competidores de la zona.
3. El equipo de trabajo se siente motivado y apoyado en sus labores diarias, esto da cuenta de la buena gestión que realiza la administradora en cuanto a las relaciones humanas. Algo que se debe transmitir a los sucesores de la actual administración.
4. El trabajo duro y dedicación se ven reflejados en que casi 50 años después de su inauguración el Hotel Juanambú continúe en funcionamiento y brinde servicios de buena calidad.

9. RECOMENDACIONES

1. Es de vital importancia elaborar un portafolio de servicios y darlo a conocer por todos los medios posibles, aprovechar el poder de las redes sociales para aumentar la clientela.
2. Desarrollar un plan de mercadeo que se concentre en atraer a los clientes potenciales que tiene el hotel, como son los turistas extranjeros sobre todo de Ecuador.
3. Es necesario que se genere un estudio de mercado que permita conocer la conveniencia de abrir un restaurante anexo al hotel o buscar alianzas con restaurantes cercanos.
4. Es importante capacitar a los colaboradores para mejorar aún más el servicio, en el marco de la NTS TS002 es importante que se busquen talleres o charlas que instruyan en el cumplimiento de los diferentes requisitos.
5. Al ocupar los cargos propuestos es de gran importancia que los colaboradores cuenten con los requisitos, pues esto asegura que tengan las capacidades necesarias para desarrollar su trabajo de manera óptima.
6. Implementar un sistema de PQRS que permita conocer constantemente que se debe mejorar en el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

BARRIOS HERNÁNDEZ, Dursun. Diseño Organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Trabajo de grado para optar por el título de Maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín. Universidad Nacional de Colombia, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. 2da Edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. 2009.

_____, _____. Gestión del Talento Humano. 3ra edición. México D.F. Mc Graw Hill Educación. 2009.

_____, _____. Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. 2007.

COLOMBIA, Ministerio De Comercio Industria Y Turismo. Norma técnica sectorial. NTS-TS 002. Disponible en https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTS_TS002.pdf

_____, _____. Oficina de estudios económicos Boletín Mensual Turismo Enero 2017. Disponible en http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=81008&name=OEE_LL_Turismo_Enero_26-04-2017.pdf&prefijo=file

CONTRERAS, José. El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE). Disponible en <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

_____, _____. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Disponible en <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. 10a edición. México. Cengage Learning. 2011.

DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER) – Departamento de Nariño. 2016. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Narino2015.pdf

FIERRO, Cristina. Carnaval de Negros y Blancos, turismo y transformaciones urbanas en la ciudad de San Juan de Pasto. Trabajo de grado para optar por el título de Socióloga. Universidad del Valle. Cali. 2014.

FINCOWSKY, Enrique. KRIEGER, Mario José. Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México. PEARSON Education. 2011.

FRANCESCH, Alfredo. "Los conceptos del turismo. Una revisión y una respuesta" *Gazeta de Antropología*. N° 20. Artículo 29. 2004. Disponible en http://www.ugr.es/~pwlac/G20_29Alfredo_Francesch.pdf

GERENCIE.COM. Diferencias entre eficiencia y eficacia. Disponible en <https://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA. Vigías del Patrimonio. Tercera edición. Medellín. 2011. Disponible en [http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/VIG%C3%8DAS%20DEL%20PATRIMONIO\(1\).pdf](http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/VIG%C3%8DAS%20DEL%20PATRIMONIO(1).pdf)

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana. Quinta edición. 2010.

JONES, GARETH R. Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. México. Quinta edición. PEARSON EDUCACIÓN, 2008.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de administración: Un enfoque internacional. 7ma edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. 2007.

MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. 2da edición. Buenos Aires. Editorial Ateneo. 2003.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. 10a edición. México. PEARSON EDUCACIÓN. 2010.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México D.F. Thomson. Quinta edición. 2005.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Análisis PCI. Disponible en <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

_____, _____. Análisis POAM. Disponible en <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10a edición. Bogotá D.C. 3R Editores. 2010.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta a clientes

HOTEL JUANAMBÚ

Encuesta dirigida a clientes

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre algunos aspectos relacionados con el servicio de hospedaje.

POR FAVOR CALIFIQUE DE MANERA CLARA LAS OPCIONES DE SU PREFERENCIA.

Motivo de visita	
Lugar de procedencia	
Frecuencia de visita	

ASPECTOS DE CONSULTA	CALIFICACIÓN					
	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Pésimo(a)	No sabe / No responde
1. ¿La atención al realizar su reservación por teléfono fue?						
2. ¿La atención al registrarse en el hotel fue?						
3. ¿La limpieza en la habitación y el baño fue?						
4. ¿Cómo le parece el servicio de cafetería ofrecido?						
5. ¿Cómo le parece el servicio de lavandería ofrecido?						
6. ¿La respuesta a sus solicitudes o sugerencias fue?						
7. ¿El tiempo de espera para que lo atiendan fue?						
8. ¿Cómo calificaría su estadía en el Hotel Juanambú?						

9. ¿Qué aspectos cree que deben mejorarse en la prestación del servicio?

- a) Ninguno, creo que todos los servicios se prestan adecuadamente
- b) Atención al cliente
- c) Reserva de habitaciones
- d) Limpieza en habitaciones y áreas comunes
- e) Seguridad en el hotel
- f) Atención a quejas o reclamos
- g) Otro

¿Cuál? _____

10. ¿Qué servicios le gustaría que se presten en el hotel?

- a) Restaurante
- b) Salón de eventos
- c) Parqueadero
- d) Otro

¿Cuál? _____

Otras sugerencias para el hotel: _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo B. Formato de encuesta a colaboradores

HOTEL JUANAMBÚ

Encuesta dirigida a empleados

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre algunos aspectos relacionados con su trabajo dentro de la organización y como este puede mejorar. Por favor califique de manera clara las opciones de su preferencia.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el Hotel Juanambú?
 - a) Menos de un año
 - b) Entre 1 y 3 años
 - c) Más de 3 años

2. ¿Qué aspectos se deben mejorar en el hotel para prestar un servicio óptimo a sus clientes?
 - a) Sistema de reserva de habitaciones
 - b) Protocolos de limpieza en habitaciones y áreas comunes
 - c) Seguridad
 - d) Atención a quejas o reclamos
 - e) Otro¿Cuál? _____

3. ¿Conoce la misión, visión y valores que conducen las actividades del hotel?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿En qué grado siente que la administración apoya y valora su trabajo?
- a) En un alto grado
 - b) En un grado normal
 - c) Muy pocas veces me siento apoyado o valorado
5. ¿Cree que las actividades y tareas que usted realiza a diario corresponden a su cargo dentro de la organización?
- a) Si creo que todas las funciones que realizo corresponden a mi cargo
 - b) Algunas funciones no son acordes a mi cargo
 - c) Muchas funciones no corresponden a mi cargo
6. ¿Siente que las condiciones laborales que tiene son buenas?
- a) Si
 - b) No
7. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones sobre atención al cliente y demás aspectos de la actividad hotelera?
- a) 3 veces al año
 - b) 2 veces al año
 - c) 1 vez al año
 - d) No he recibido capacitaciones

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!