

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO Y
PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN DE LA ASOCIACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA DE
COLOMBIA COTELCO CAPITULO RISARALDA

MARIA CAMILA HERNANDEZ CASTAÑO

CC. 1088335292

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES
ADMINISTRACIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE
PEREIRA

2017

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO Y
PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN DE LA ASOCIACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA DE
COLOMBIA COTELCO CAPITULO RISARALDA

María Camila Hernández Castaño

CC. 1088335292

Informe final de práctica empresarial conducente a trabajo de grado dirigido por:

Paula Andrea Arango Pulgarín

Administradora Ambiental

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES
ADMINISTRACIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE
PEREIRA

2017

CONTENIDO

1. RESUMEN	7
2. INTRODUCCIÓN	8
3. OBJETIVOS.....	10
4. DESCRIPCIÓN DE PRÁCTICA EMPRESARIAL CONDUCENTE A TRABAJO DE GRADO	11
5. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN HOTELERA COTELCO CAPITULO RISARALDA.	13
5.1. Definiciones y componentes de un Plan de Direccionamiento Estratégico	13
5.2. Evaluación del Plan de Direccionamiento Estratégico actual de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia Cotelco Capitulo Risaralda.....	16
5.3. Observaciones y recomendaciones a partir de los resultados de la evaluación del Plan de Direccionamiento Estratégico por componente.	18
5.3.1. Misión	18
5.3.2. Visión	18
5.3.3. Principios y Valores	21
5.3.4. Estructura Organizacional.....	22
5.3.5. Análisis del sector, matriz DOFA y estrategias.....	27
5.3.6. Plan de acción	29
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	31
6.1. Recomendaciones.....	31
6.2. Conclusiones.....	32
7. BIBLIOGRAFIA	34
7.1. Consultas	35
8. ANEXOS.....	36

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Calificación existencia de criterios dentro del Plan de Direccionamiento Actual.....	16
Tabla 2 Lista de chequeo y evaluación del Plan de Direccionamiento Estratégico de Cotelco Capitulo ...	17
Tabla 3 Técnicas de trabajo en grupo - Phillips 6/6.....	21
Tabla 4 Técnica de trabajo en grupo -Lluvia de ideas	22
Tabla 5 Matriz DOFA, Elaboración Propia.....	29
Tabla 6 Propuesta Matriz Plan de Acción	29

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Visión Cotelco Capitulo Risaralda.....	19
Ilustración 2 Formula Muestreo Aleatorio Simple - Infinito	20
Ilustración 3 Solución Formula de Muestreo Aleatorio Simple	20
Ilustración 4 Organigrama de Cotelco Capitulo Risaralda en el Plan de Direccionamiento Estratégico	23
Ilustración 5 Organigrama matricial por proyectos	24
Ilustración 6 Organigrama matricial por proyectos para Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda	25

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Propuesta de encuesta.....	36
------------------------------------	----

1. RESUMEN

En el presente trabajo final de la práctica empresarial conducente a trabajo de grado de la Universidad Tecnológica de Pereira en el programa de Administración del Turismo Sostenible, realizada en la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, se examina el Plan de Direccionamiento Estratégico actual 2015 – 2019 del Capítulo Risaralda, retomando la definición de un plan de direccionamiento y así mismo planteando los criterios fundamentales de composición de un plan de direccionamiento.

Se evalúa entonces el plan del capítulo con los componentes anteriormente relacionados, generando una serie de observaciones y recomendaciones para la reestructuración y fortalecimiento para la composición del documento.

Así mismo se genera la vinculación de las actividades en el cargo desempeñado durante la práctica empresarial dentro del organigrama de la organización, describiendo la funcionalidad de cada cargo.

PALABRAS CLAVE: Plan de Direccionamiento Estratégico, Misión y Visión empresarial, Objetivos y Estrategias, Estructura Organizacional, Plan de Acción.

2. INTRODUCCIÓN

Según el Ministerio de Educación Nacional, a través de su Observatorio Laboral para la Educación, realizó una Encuesta de Seguimiento a los graduados 2014. Allí concluyó que el 42,7% de los recién graduados de la Universidad considera que no consiguen trabajo por la falta de experiencia laboral previa. (Universia Colombia, 2015) [1]

Una de las modalidades para el cumplimiento de requisito de grado de las universidades, es realizar una práctica empresarial que sea conducente a trabajo de grado. Esta modalidad según el punto de vista personal es una oportunidad para que los futuros graduandos de los diferentes programas universitarios, adquieran experiencia, reconocimiento y aplicación de los conceptos adquiridos en el transcurso de su carrera universitaria.

Es por esta razón que se considera fundamental que la práctica que realicen los estudiantes sea en empresas que se relacionen con sus estudios de pregrado y que en estas empresas sus funciones sean acordes a las que van a desempeñar en su vida profesional, ya que esto aportará no solo al reconocimiento de personas y empresas importantes dentro del gremio o industria que se desee desempeñar en su futuro, sino también ser una experiencia que le aporte a el crecimiento personal y profesional.

Por esta razón se realizó la práctica empresarial conducente a trabajo de grado en la Asociación Hotelera Cotelco Capítulo Risaralda para el programa de Administración del Turismo Sostenible de la Universidad Tecnológica de Pereira, una oportunidad que no solo fortaleció los conceptos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria, sino también a fortalecer y formar a una futura profesional en el sector turístico en temas actuales, vanguardistas, dinamizadores de la

economía del país; y es que no solo se forma en actividades laborales y funciones diarias de un cargo, sino también como persona en actitudes y elementos personales fundamentales que resultan determinantes en el mundo laboral.

3. OBJETIVOS

- Apoyo administrativo en las actividades diarias del Capítulo.
- Apoyo en la evaluación del Plan de Direccionamiento Estratégico existente de la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda
- Apoyo en la formulación del Plan de Acción de la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda

4. DESCRIPCIÓN DE PRÁCTICA EMPRESARIAL CONDUCENTE A TRABAJO DE GRADO

Desde el programa de Administración del Turismo Sostenible de la Universidad Tecnológica de Pereira, se realiza la práctica empresarial conducente a trabajo de grado en la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, por la estudiante María Camila Hernández Castaño que cursa a la fecha su noveno semestre.

La práctica realizada tiene por duración seis meses en los cuales se ven aplicados muchos de los conceptos y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria anteriormente mencionada, un proceso de total aprendizaje considerado fundamental para la obtención de experiencia y relaciones en el campo profesional de cualquier estudiante.

El cargo que se ocupa dentro de la asociación se denomina Coordinadora de Eventos y Actividades, el cual tiene gran responsabilidad dentro del capítulo, ya que es el apoyo directo en los procesos y actividades liderados por la Directora Ejecutiva del gremio en el sector hotelero y turístico del departamento de Risaralda.

La Asociación Hotelera y Turística de Colombia, es un gremio federado con amplia trayectoria, reconocimiento y presencia nacional, como bien lo especifican en su misión. Tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá, en la cual se encuentra la dirección nacional en cabeza del Doctor Gustavo Adolfo Toro y se subdivide en los diferentes departamentos conformando los capítulos regionales. El capítulo Cotelco Risaralda, se encuentra conformado actualmente por 28 hoteles a lo largo y ancho del departamento, identificando dos cadenas hoteleras dentro de la asociación, siendo la primera GHL Hoteles con el Hotel Abadía Plaza y Sonesta Pereira, y la segunda cadena Movich Hoteles, sus otros afiliados son: El Gran Hotel, Dibeni, Zandu,

Soratama, San Simón, La Rivera, Mi Casita, Comfamiliar, Hacienda Castilla, Amazilia. Habitat Hotel, Cafeira, Hotel Castilla Real, Luxor Plaza, Sazagua, Termales, Top Deck, Zi One, Las Mariana, Veneton, El Carmen, El Nogal Plaza, Finca El Amparo.

Dentro de la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, se lideran diferentes programas como: la representatividad del sector hotelero en el departamento, la formación de los prestadores turísticos en temas de interés para el fortalecimiento de procesos internos de cada organización, entrega de información estadística hotelera actualizada del sector, proyectos de interés en el sector turístico del departamento, generación de líneas de negocio útiles para el sector hotelero identificado en el departamento (seguro hotelero, amenities etc.), entre otros programas y actividades que se direccionarán y planificarán en el siguiente informe. Estos programas funcionan como beneficios en su mayoría para afiliados, aunque actualmente desde la dirección ejecutiva del capítulo se plantea el objetivo de “Hotelería somos todos”, el cual genera estrategias que benefician a afiliados y no afiliados.

Para el cargo desempeñado en la práctica empresarial se destacan en el siguiente informe, tres programas fundamentales que se deberían liderar actualmente por los futuros Administradores del Turismo Sostenible y que personalmente en esta práctica le aportaron gran valor a la formación profesional de esta futura egresada, estas fueron:

- Administración y análisis del Sistema de Información Hotelero para el Capítulo Risaralda
- Organización y logística de eventos y capacitaciones mensuales
- Apoyo en las actividades administrativas diarias

5. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN HOTELERA COTELCO CAPITULO RISARALDA.

5.1. Definiciones y componentes de un Plan de Direccionamiento Estratégico

El Plan de Direccionamiento Estratégico de la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, se encuentra formulado por el pasado Director Ejecutivo del capítulo Francisco Javier Escobar García con un periodo de vigencia comprendido entre el año 2015 hasta el año 2019.

En el plan se identifica la formulación desde las directrices nacionales, las cuales se adaptaron en una serie de objetivos, estrategias y acciones regionales, sin un análisis previo del sector hotelero en el departamento de Risaralda.

Se considera entonces a raíz del análisis de la estructura actual del Plan de Direccionamiento para el capítulo, retomar la definición de dirección estratégica para cualquier organización, determinando entonces los contenidos necesarios para su formulación.

Según Camacho (2002, p. 2) [2], el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) [3], la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados"

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386) [4], citando a Peters, expresan que "la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito"; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo.

Así pues, el plan de direccionamiento estratégico se entiende entonces como esa herramienta en la dirección de cualquier organización que permite enfocar los objetivos y metas en una sola dirección, determinando actividades y estrategias que faciliten el cumplimiento, analizando el entorno en el cual se encuentre funcionando cualquier entidad.

Se hace necesario entonces tener claro la razón de ser de la organización, la cual se ve reflejada en la **misión**, seguido del planteamiento de la **visión**, la cual nos refleja a donde se quiere llegar y facilita enfocar los **objetivos** para trabajar en la misma dirección.

Los principios y valores corporativos se convierten en un elemento importante dentro de las organizaciones, ya que generan conciencia, identidad y apropiación en cada uno de sus colaboradores, y en este caso genera un proceso de valoración en sus afiliados, los cuales se verán reflejados en el cumplimiento de las metas planteadas, generando una cultura empresaria.

Se debe definir la **estructura organizacional** de la mano a las funciones que desempeñan cada una de las personas en la organización para el direccionamiento de actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos; cabe resaltar que para el desempeño de las funciones y una comunicación efectiva, se hace necesario generar los manuales de funciones, procesos y procedimientos para cada área y cargo de la organización.

Se necesita el **conocimiento del entorno** en el cual se encuentre funcionando cualquier organización, es por esto que se sugiere el análisis DOFA, para determinar las debilidades y fortalezas internas así como las oportunidades y amenazas externas que involucran directa o indirectamente a la organización. De este análisis se generan unas **estrategias** útiles para la organización, resultantes del análisis del sector.

Por último se genera dentro del plan de direccionamiento un **plan de acción**, que permitirá entonces materializar las estrategias para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

Este análisis se genera a partir de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria, fortalecido por el proyecto de grado de la estudiante Diana Fernanda Briceño Rico, del programa de Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira en el 2014 “Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo” [5] y por los Componentes de Direccionamiento Estratégico de la Universidad Tecnológica de Pereira [6].

Se resumen entonces los componentes de un Plan de Direccionamiento Estratégico de la siguiente manera:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Principios y Valores
- Estructura Organizacional
- Manual de procesos y procedimientos

- DOFA
- Estrategias
- Plan de Acción

Teniendo claro entonces los elementos mínimos para la formulación de un Plan de Direccionamiento Estratégico, se realiza una primera evaluación de cumplimiento de los elementos anteriormente analizados en la estructura del plan actual para Cotelco Capitulo Risaralda.

5.2. Evaluación del Plan de Direccionamiento Estratégico actual de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia Cotelco Capitulo Risaralda

La evaluación se realiza con una calificación numérica para determinar el cumplimiento, en donde uno (1) equivale a que cumple con el criterio dentro del plan actual, cero coma cinco (0,5) equivale a que esta está presente pero se encuentra incompleto o se detectaron algunas fallas en la formulación y cero (0) o (-) significa que no cumple con el criterio o no se encuentra plasmado en el plan de direccionamiento actual para la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda. Las calificaciones las podemos evidenciar en el siguiente cuadro.

Puntuacion	Criterio
1	Cumple
0,5	Parcial
-	No cumple

Tabla 1 Calificación existencia de criterios dentro del Plan de Direccionamiento Actual

La matriz que se generó para la evaluación del cumplimiento de los elementos que conforman un plan de direccionamiento, está compuesta por el aspecto a evaluar, los cuales fueron determinados anteriormente; el cumplimiento o evidencia del criterio determinado dentro del plan de direccionamiento actual con la calificación anteriormente descrita, las observaciones que

se encuentran dentro del plan acerca del criterio mencionado y algunas recomendaciones generadas a partir de los conocimientos adquiridos que podrían fortalecer la reevaluación del plan de direccionamiento.


	Lista de Chequeo y Evaluación de elementos que conforman el Plan de Direccionamiento Estratégico Cotelco Capitulo Risaralda		Fecha 25/Julio/2017
			Versión 001
Aspecto a Evaluar	Cumplimiento / Evidencia	Observaciones	Recomendación
Misión	-	No se evidencia	Redactar la Misión para Cotelco Capitulo Risaralda
Visión	1	"En el 2019 seremos reconocidos como el gremio lider de la industria de alojamiento"	Se recomienda reevaluar y ampliar la visión, ademas de general una evaluacion de reconocimiento en el departamento de La Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda. (revisar propuesta anexa de encuesta)
Objetivos	1	Los objetivos estan formulados para el capitulo desde la directriz nacional	Se recomienda reevaluar los objetivos atraves de un diagnostico sectorial donde se podran plantear metas reales con la situacion actual del territorio
Principios y valores	-	No se evidencia	Construir con la Junta directiva en talleres practicos dentro de las reuniones los principios y valores del gremio (revisar propuesta anexa de talleres)
Estructura Organizacional	0,5	Formulada desde la directriz nacional	Mejorar el diseño de la estructura organizacional para el Capitulo Risaralda, analizando la situacion actual de la Asociación (revisar propuesta anexa)
Manual de Procesos y Procedimientos	-	No se evidencia	Generar los manuales de funciones, procesos y procedimientos para cada área y cargo
DOFA	-	No se evidencia	Realizar un analisis de Debilidades y fortalezas internas, al igual que de oportunidades y amenazas externas que se identifiquen para Cotelco Capitulo Risaralda
Estrategias	1	Formuladas desde la directriz nacional	Articular las estrategias resultantes desde el analisis del sector (Dofa)
Plan de Accion	1	Formuladas desde la directriz nacional	Rescatar y articular con los resultados reales de la situacion del sector
TOTAL			0,5

Tabla 2 Lista de chequeo y evaluación del Plan de Direccionamiento Estratégico de Cotelco Capitulo

5.3.Observaciones y recomendaciones a partir de los resultados de la evaluación del Plan de Direccionamiento Estratégico por componente.

5.3.1. Misión

En el Plan de Direccionamiento Estratégico de la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda 2015 – 2019, no se evidencia el planteamiento o mención de la misión.

Por lo tanto se recomienda realizar la misión e incluirla dentro del documento, se sugiere utilizar la misma que plantea Cotelco Nacional, ya que su razón de ser parte de los mismos objetivos y directrices nacionales.

“La Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO es un gremio federado con amplia trayectoria, reconocimiento y presencia nacional que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico colombiano fortaleciendo su productividad y competitividad mediante la prestación de servicios que permitan dar respuesta a las necesidades de nuestros afiliados y del turismo en general. COTELCO cuenta con un equipo de colaboradores altamente calificado que trabaja con ética, disciplina y respeto que le permite a la Asociación tener un compromiso indeclinable con la sociedad, el medio ambiente, la economía y el desarrollo tecnológico.”
(Cotelco Nacional) [7]

5.3.2. Visión

Dentro del Plan de Direccionamiento Estratégico para la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, se evidencia el planteamiento de la siguiente visión:



Ilustración 1 Visión Cotelco Capitulo Risaralda

Se recomienda entonces reevaluar la visión para el Capítulo Risaralda, ya que su planteamiento desde el punto de vista personal se encuentra incompleto y mal definido, no menciona delimitación del territorio en donde se quiere generar el reconocimiento. Esta visión debe generar mayor impacto motivacional tanto en el sector como en sus colaboradores.

Entendiendo a nivel departamental la visión estipulada en el actual Plan de Dirección Estratégico, se plantea la propuesta de evaluación del cumplimiento de la visión a la fecha, en donde se genera una encuesta la cual puede aplicarse no solo a los diferentes actores influyentes en el sector hotelero y turístico, sino también en residentes y turistas del departamento de Risaralda. En el listado de anexos, anexo 1, se puede observar la propuesta de encuesta generada para la evaluación del cumplimiento de la visión planteada en el actual Plan de Dirección Estratégico.

5.3.2.1. Muestra de aplicación de encuesta

Se presenta una propuesta para el número de encuestas a realizar, determinando así la viabilidad del estudio y que su muestra de investigación sea representativa, utilizando el método de

muestreo aleatorio simple para una población infinita, aplicando la siguiente fórmula matemática.

$$n_0 = \frac{(z)^2 (p)(q)}{(e)^2}$$

Ilustración 2 Formula Muestreo Aleatorio Simple - Infinito

En donde se utiliza:

- Nivel de confianza (Z) para este estudio del 95% para la muestra, equivalente a 1,96
- Valor del 50% de éxito (P) y 50% de complemento (Q)
- Margen de error (e) del 5%

Se desarrolla a continuación la fórmula para determinar el número de la muestra apropiado, obteniendo como resultado 384 encuestas a realizar en el estudio.

$$No = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} = \frac{(3,8416)(0,5)(0,5)}{0,0025} = \frac{0,9604}{0,0025} = \mathbf{384}$$

Ilustración 3 Solución Formula de Muestreo Aleatorio Simple

Nota: El método matemático que se desarrolló con anterioridad, fue producto de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria, en la asignatura de Estadística Inferencial.

5.3.3. Principios y Valores

Igualmente se identifica la falta de formulación y apropiación de los principios y valores para la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, es por esto que se propone la construcción colectiva de estos al igual que la reformulación de la visión.

Para esto existen una serie de talleres bastante interesantes que permitirán la participación de cada uno de los miembros de junta y permite llegar a un consenso para la construcción de estos elementos tan importantes a juicio personal.

5.3.3.1. Técnicas de trabajo en grupo

A continuación se relacionan 2 fichas técnicas de actividades que pueden resultar útiles para formar con la junta directiva y los afiliados, la visión o generar los principios y valores de la Asociación

Nombre de la actividad	Phillips 6/6
Materiales	Pimpones de dos colores diferentes, bolsa negra.
Desarrollo	El moderador de la actividad pasa repartiendo los pimpones de colores y el grupo se divide en dos subgrupos, y en 6 minutos cada grupo debe de representar en silencio 6 valores divididos en 3 valores y 3 principios que reflejen o hagan parte de la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, el grupo contrario tendrá de a 1 minuto para adivinar 1 a 1 el principio o valor que refleja en grupo contrario en su mímica. Después de la actividad se reflexiona el porqué de cada uno de los aspectos planteados, se interiorizan y se dejan estipulados.

Tabla 3 Técnicas de trabajo en grupo - Phillips 6/6

Nombre de la actividad	Lluvia de ideas
Materiales	Tarjetas de colores, marcadores, pimpones de color rojo y verde, bolsa, mesas, sillas, tablero, cinta.
Desarrollo	<p>El moderador de la actividad coloca en el tablero el título grande de visión, allí se entrega las tarjetas de colores con los marcadores a cada uno de los integrantes del grupo, luego se les pide que coloquen de forma individual palabras o frases las cuales reflejen lo que deseen cumplir a futuro, como se proyectan o cual es la meta que el gremio quiere llegar a cumplir, luego en la bolsa con los pimpones se establece el orden en el que saldrán cada uno de los integrantes a pegar la tarjeta para conformar la idea. Una vez todos los integrantes hayan salido a pegar su aporte, el moderador empieza a ordenar las ideas y genera la participación controlada por un pimpón para tener control del grupo.</p> <p>Así mismo se plantea para los principios y valores; palabras que representen esa razón de ser o principios que refleje la Asociación.</p>

Tabla 4 Técnica de trabajo en grupo -Lluvia de ideas

5.3.4. Estructura Organizacional

Dentro del Plan de Direccionamiento Estratégico de la Asociación Hotelera Cotelco Capítulo Risaralda, se evidencia un organigrama desde la directriz nacional, nada acorde a la realidad del Capítulo Risaralda, a continuación se anexa la imagen del organigrama estipulado en el plan:

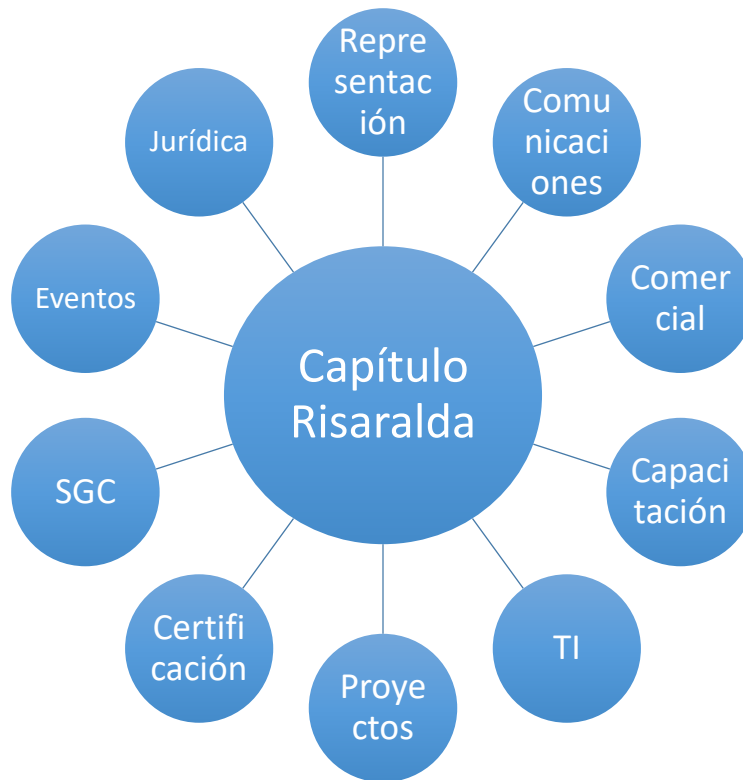


Ilustración 4 Organigrama de Cotelco Capítulo Risaralda en el Plan de Dirección Estratégico

Se plantea como recomendación diseñar un organigrama con la situación real del Capítulo Risaralda, el cual contenga los cargos actuales y las funciones desempeñadas por cada una de las áreas.

Se sugiere entonces un modelo de organigrama para la Asociación Hotelera Cotelco Capítulo Risaralda desde la organización matricial por proyectos, ya que en el Capítulo Risaralda se emprenden iniciativas para el fortalecimiento del sector desde proyectos liderados por la Dirección Ejecutiva del Capítulo.

Según Lledó (2014, p.1) [8], En las organizaciones orientadas a proyectos, los miembros del equipo suelen estar trabajando en el mismo lugar físico con directores de proyectos.

Esta estructura es mixta, ya que combina dos formas de división de departamentos en una misma estructura de organización: la división de departamentos por funciones y la división en departamentos por proyectos. Esta estructura matricial, es una forma fuerte de enlace horizontal, la cual propicia coordinación, comunicación y cooperación, además de agilizar la toma de decisiones y eliminar las barreras entre departamentos.

A continuación se adjunta el bosquejo de un organigrama matricial por proyectos

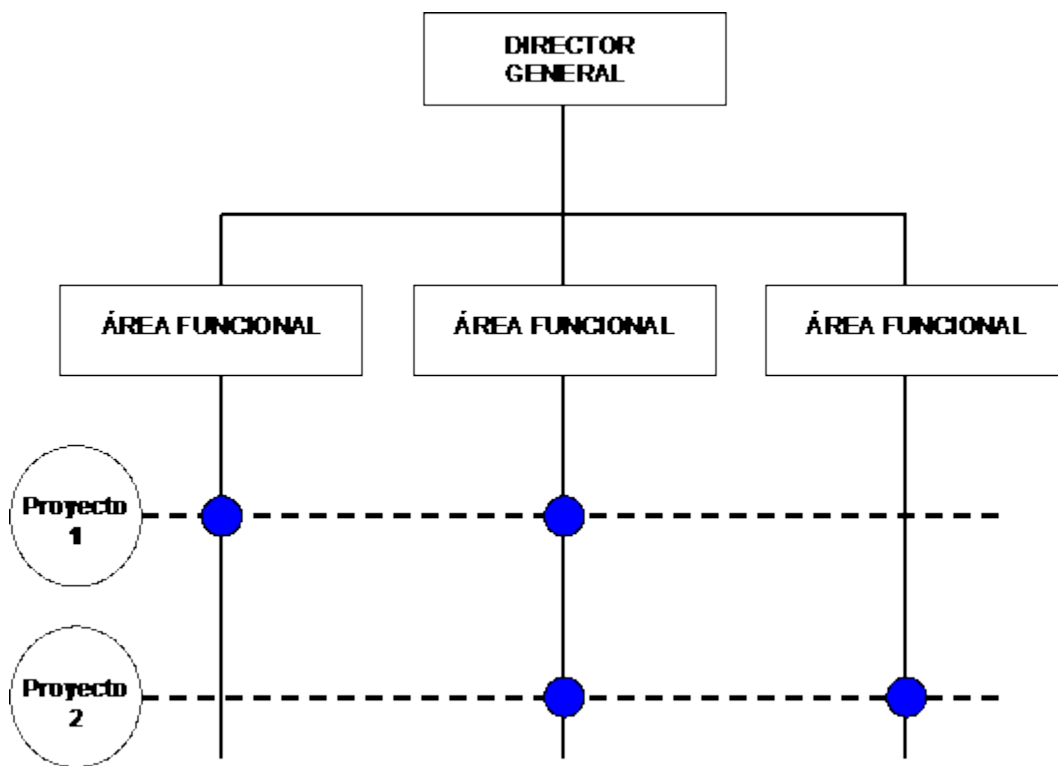


Ilustración 5 Organigrama matricial por proyectos

Para la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, se plantea la siguiente propuesta adaptada en el organigrama matricial por proyectos:

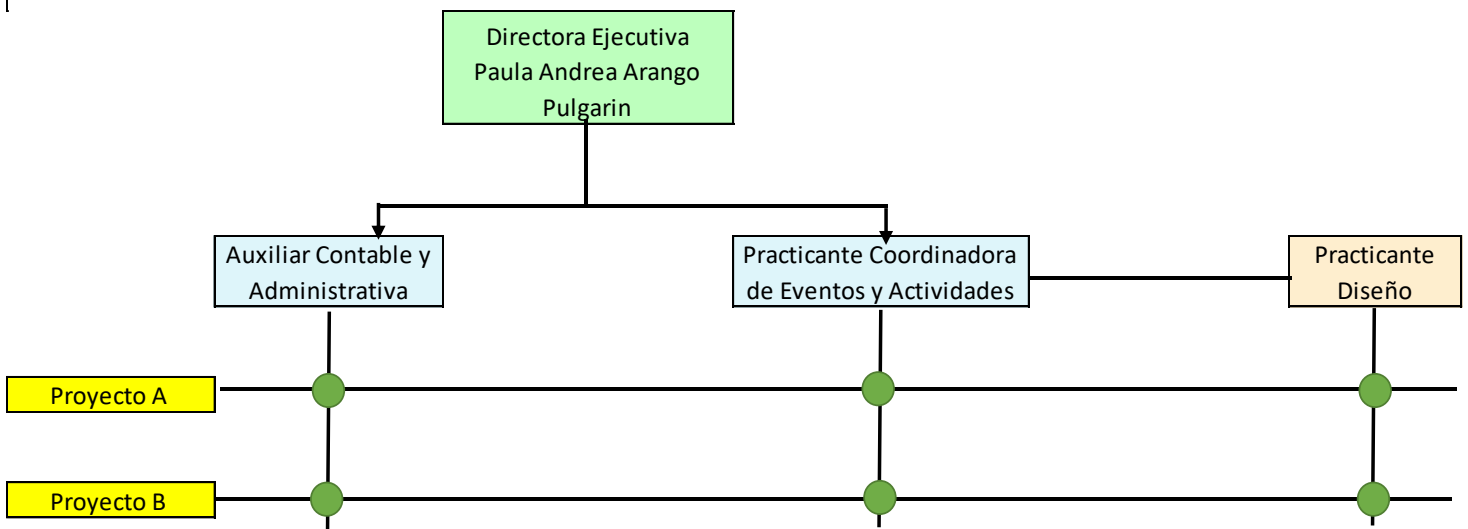


Ilustración 6 Organigrama matricial por proyectos para Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda

Se identifica actualmente que en la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, existen dos cargos principales, encabezando la Asociación por la Directora Ejecutiva en la que actualmente se encuentra la doctora Paula Andrea Arango Pulgarin, la Auxiliar Contable y Administrativa en cabeza de Sandra Milena Duque Bernal, y como practicante se encuentra el cargo de Coordinadora de Eventos y Actividades, el cual es una vacante que cubre los practicantes de turismo. También se encuentra como practicante en el cargo de Diseño un futuro egresado de la Fundación Universitaria del Área Andina.

Se recomienda entonces determinar y documentar cada una de las funciones para cada cargo y en cada proyecto, elaborando manuales de procesos y procedimientos para plantear una comunicación asertiva.

Dentro de la práctica empresarial conducente a trabajo de grado, en la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, en el cargo de Coordinación de Eventos y Actividades, se identificaron tres (3) funciones principales que se detallan a continuación:

- Administración y análisis del Sistema de Información Hotelero para el Capítulo Risaralda

La actividad que más énfasis en el proceso de aprendizaje fue el manejo y análisis del Sistema de Información Hotelera. Una plataforma la cual presenta todas las estadísticas actuales del sector hotelero a nivel nacional, reflejando datos de suma importancia como el porcentaje de ocupación hotelera del departamento o del país, la tarifa promedio de los diferentes establecimientos hoteleros, la Revpar, el nivel de ventas generado no solo para el área de alojamiento de los diferentes hoteles, sino también para el área de alimentos y bebidas, entre otros datos que analizan el estado actual de la industria hotelera a nivel nacional.

En esta función no solo se logró conocer a totalidad el funcionamiento de la plataforma y actualización diaria de las estadísticas hoteleras a nivel nacional, también se generó un proceso de capacitación sobre el manejo de esta plataforma a todos los afiliados del capítulo, además de ser el apoyo directo para la solución de problemas e inquietudes de los hoteleros.

- Organización y logística de eventos y capacitaciones mensuales

Otra de las actividades que generó relevancia en el proceso de práctica fue la responsabilidad de la programación y logística de las capacitaciones mensuales, no solo con los aliados estratégicos del capítulo, sino también con los factores clave involucrados en el sector turístico del departamento.

Se logró generar relaciones profesionales con expositores, empresas, aliados, afiliados, sectores del turismo, dirigentes, Alcaldía, Gobernación.

Se realizó el cronograma mensual de capacitaciones para la planeación y logística de cada uno de los eventos.

- Apoyo en las actividades administrativas diarias

Se realizó dentro de la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, el proceso de aprendizaje en la aplicación de la Ley Estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Además de recibir la capacitación para ingresar y generar una cultura de protección de datos personales dentro del capítulo, se realizó un proceso de asesoría y capacitación a los afiliados del capítulo que así lo requerían.

Se realizó un formato de evaluación del Plan de Direccionamiento existente, en el cual se generaron ítems de contenido necesarios para un Plan de Direccionamiento partiendo de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y fuentes alternas, además de algunas propuestas generales de mejora desde la observación y análisis del documento.

Se generó una propuesta para la formulación del Plan de acción de la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda.

5.3.5. Análisis del sector, matriz DOFA y estrategias

La matriz DOFA, es una herramienta de planificación y diagnostico creada por Alberts Humphrey, la cual permite reflejar la situación actual de la empresa, desde un análisis interno de

Fortalezas y Debilidades, al igual que un análisis externo de Oportunidades y Amenazas; las cuales se cruzan y permiten formar estrategias para cada uno de los aspectos identificados.

Esta herramienta nos permite tener una visión clara para el análisis del sector en donde se encuentra establecida la Asociación

Se plantea el análisis debido a que no se evidencia en el actual Plan de Direccionamiento Estratégico para la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, que a razón personal es fundamental, para generar directrices y actividades que permitan el cumplimiento de meta y objetivos acordes con el sector.

A continuación se anexa un formato para la aplicación de la matriz DOFA:

<div style="text-align: right;">Externas</div> <div style="text-align: left;">Internas</div>	<div style="text-align: center;">Oportunidades</div> - . - . - . - .	<div style="text-align: center;">Amenazas</div> - . - . - . - .
<div style="text-align: center;">Fortalezas</div> - . - . - . - .	<div style="text-align: center;">Estrategias FO</div>	<div style="text-align: center;">Estrategias FA</div>
<div style="text-align: center;">Debilidades</div> - . - .	<div style="text-align: center;">Estrategias DO</div>	<div style="text-align: center;">Estrategias DA</div>

- .		
- .		

Tabla 5 Matriz DOFA, Elaboración Propia

5.3.6. Plan de acción

El plan de acción, es una herramienta de planificación y programación de actividades o estrategias para el cumplimiento de los objetivos y metas que se plantee una organización, la cual permite a cada área de la organización orientar su quehacer acorde a los compromisos establecidos.

Para la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda se propone un modelo de matriz de plan de acción, la cual se puede diligenciar al momento de estructurar o replantear nuevamente el Plan de Direccionamiento, con las estrategias y metas generadas desde el Capitulo Risaralda, para así tener unos objetivos reales y metas medibles acordes con las necesidades y situaciones actuales del sector.

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO	EVALUACIÓN		PLAN DE ACCIÓN			
	INDICADOR	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES

Tabla 6 Propuesta Matriz Plan de Acción

Los objetivos que se plasmen en el plan de acción, resultan de la elaboración a conciencia del plan de direccionamiento estratégico, un trabajo que se construye no solo al mando de la Directora Ejecutiva, sino también de la junta directiva y cada uno de sus afiliados. Estos objetivos se definen como lo que queremos lograr largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa.

En la parte de evaluación se plantea estipular indicadores que permitan medir el cumplimiento del objetivo, la manera el cómo vamos a monitorear el comportamiento del objetivo. La meta resulta ser el nivel de desempeño del indicador planteado.

Para finalizar la matriz, el sección del plan de acción, se inicia por relacionar las actividades que se deben desarrollar para el cumplimiento de los objetivos y metas, seguido por el responsable asignado para el cumplimiento y seguimiento de las actividades, al igual que un tiempo límite determinado para la realización de la función o labor asignada y para finalizar un campo de observaciones.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Recomendaciones

- Por la dinámica del sector analizado dentro de la práctica empresarial conducente trabajo de grado en la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, se recomienda generar una estructuración más profunda de los afiliados, separando entonces como actualmente lo vienen realizando alojamientos urbanos de rurales y generar una nueva línea de afiliación para un red de hostales, determinando las características y requisitos de afiliación para esta nueva red, así como se establecieron para los afiliados actuales
- Estructurar de manera adecuada el plan de direccionamiento estratégico del Capitulo Risaralda, realizando un trabajo consiente con la junta directiva y cada uno de los afiliados.
- Se recomienda construir la visión para el Capítulo Risaralda en conjunto con su junta directiva y sus afiliados, para así lograr generar objetivos y metas claras para el cumplimiento de la visión planteada.
- Una vez se establezca el plan de direccionamiento estratégico, con sus metas y objetivos claros, se recomienda aplicar el modelo gerencial LoveMark , el cual se considera desde el punto de vista personal, totalmente viable y pertinente, ya que en el departamento de Risaralda, se está creando conciencia que los hoteles Cotelco son sinónimo de calidad, además que generan un respaldo al estar afiliados a la Asociación. Este modelo gerencial permite generar amor a l marca Cotelco en cada una de las personas, además de generar diferentes valores como confianza, seguridad entre otros que se definen en el plan de direccionamiento.
- Se recomienda evaluar las propuestas generadas dentro de este documento

6.2. Conclusiones

En este informe final de práctica empresarial conducente a trabajo de grado de la Universidad Tecnológica de Pereira del programa de Administración del Turismo Sostenible, realizada en la Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, se realizó el apoyo administrativo en las actividades diarias del Capítulo, lo cual representó un crecimiento de conceptos y formación no solo profesional sino también personal para una futura egresada del programa. Es por esta razón es que puede afirmarse que la experiencia profesional para la adquisición de un futuro empleo, es fundamental, pudiéndose fortalecer con las prácticas empresariales consientes y funcionales en las actividades que son acordes a los estudios realizados.

De igual forma se logró analizar la composición del Plan de Direccionamiento Estratégico 2015 – 2019 para el Capitulo Risaralda, generando una serie de recomendaciones las cuales vienen soportadas desde los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria. Al igual que el planteamiento de matrices no solo para el plan de acción, sino también para la estructuración o reformulación del plan de direccionamiento estratégico, que facilitaran la construcción, análisis y difusión del documento, y permitirá el cumplimiento exitoso de los objetivos y metas que allí se planteen.

Para finalizar, se considera que la experiencia de práctica empresarial fue exitosa, las relaciones con el sector al cual una futura egresada se desempeñará fueron efectivas, la aplicación de conceptos y la generación de conocimientos nuevos, la delegación de funciones y actividades de alta responsabilidad y la confianza generada en el equipo de trabajo, sencillamente no se enseña en un salón de clases.

La Asociación Hotelera Cotelco Capitulo Risaralda, abrió sus puertas para que una futura egresada del programa de Administración del Turismo Sostenible, iniciara una experiencia real, útil para su vida profesional y permitió generar confianza y reconocimiento personal, lo cual llevo a que en la actualidad se desempeñe como Coordinadora de Servicio al Huésped en uno de sus hoteles afiliados de la cadena

hotelera GHL, agradeciendo profundamente a la Directora Ejecutiva y la Auxiliar Contable y Administrativa por la confianza y apoyo generado.

7. BIBLIOGRAFIA

- [1] Universia Colombia, 04 Marzo de 2015, Fecha consulta: 16 Noviembre de 2017
<http://noticias.universia.net.co/actualidad/noticia/2015/03/04/1120901/40-recien-graduados-encuentra-trabajo-falta-experiencia.html>
- [2] Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2.
- [3] Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.
- [4] Goodstein, L. D., Nolan T. M. & Pfeiffer J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.
- [5] Briseño Rico Diana Fernanda, proyecto de grado de Administración Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, “Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa, V&P Seguridad y Salud en el Trabajo”, 2014
- [6] Componentes de direccionamiento estratégico, Universidad Tecnológica de Pereira, fecha de consulta: 16 Noviembre de 2017, <http://www.utp.edu.co/meci/componentes-direccionamiento-estrategico.html>
- [7] Asociación Hotelera y Turística de Colombia, COTELCO Nacional, fecha de consulta: 17 de Noviembre de 2017, <https://www.cotelco.org/Nosotros>
- [8] Lledó Pablo, (2014), “¿Qué estructura organizacional se recomienda para los proyectos?”, Entorno Economico.

7.1. Consultas



[1]Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco Nacional, Fecha de consulta 16 Noviembre de 2017, <https://www.cotelco.org/Inicio>

[2] Asociación Hotelera, Cotelco Capitulo Risaralda, Fecha de consulta 16 Noviembre de 2017, <http://www.cotelcorisaralda.org/>

[3] Empresa SYCMM, Ambientes Organizacionales Administrativos, Estructuras de Proyectos, Fecha de consulta 16 de Noviembre de 2017, <https://ambientesorgadmon.jimdo.com/estructuras-por-proyecto-y-matricial/>

[4] Ley Estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales

8. ANEXOS

 <p>Universidad Tecnológica de Pereira</p>	<p>Carrera 27 #10-02 Barrio Álamos. Universidad Tecnológica de Pereira PEREIRA-RISARALDA-COLOMBIA PBX: +57 6 3137300 E-mail: mariacamila@utp.edu.co</p>	 <p>cotelco Asociación Hotelera y Turística de Colombia</p>
<h3>ENCUESTA DE RECONOCIMIENTO DE COTELCO RISARALDA</h3> <p>ENCUESTA N° _____</p>		
FECHA _____ / _____ / _____ NOMBRE _____		
TELÉFONO _____ OCUPACIÓN _____		
HORA INICIO _____	HORA FINAL _____	
<p>Buen día, somos, (<i>Se presenta en encuestador por su nombre</i>), soy colaborador en Cotelco Risaralda. Estamos realizando esta encuesta en el departamento de Risaralda, la cual nos permitirá conocer la percepción de las personas acerca de Cotelco y su gestión. Esta encuesta tomará solo 3 minutos y su opinión es muy importante para nosotros ya que de acuerdo a lo que usted responda se basarán futuras tomas de decisiones para el direccionamiento de la asociación.</p>		
1- ¿Qué conoce usted por Cotelco?	2- ¿Conoce la existencia de Cotelco en el Departamento de Risaralda?	
a- Lugar para tomarse un café _____	a- SI _____ (Continúa con la encuesta)	
b- Asociación de comerciantes _____	b- NO _____ (Finaliza la encuesta)	
c- Gremio de los hoteles _____		
d- No tiene conocimiento _____		
	<p><i>Si su respuesta es NO</i>. Agradecemos el tiempo que dedico para responder nuestra encuesta y aportarnos su opinión. Feliz día</p>	
3- ¿Por qué conoce de Cotelco?	4- Seleccione los servicios o beneficios por los cuales reconoce a Cotelco (selección múltiple)	
a- Web _____	a- Capacitaciones _____	
b- comentarios de personas _____	b- Afiliación _____	
c- Eventos _____	c- Proyectos _____	
d- Visita a hoteles que son afiliados _____	d- Representatividad _____	
e- Otro _____	e- Actividades ¿Cuáles? _____	
¿Cuál? _____	f- Otro _____	
	¿Cuál? _____	

5- ¿Cómo califica la gestión y labor de Cotelco Risaralda en los últimos 3 años?	6- ¿Considera a Cotelco Risaralda como un gremio líder de la industria de alojamiento?	
a- Buena _____	a- SI _____	
b- Regular _____	b- NO _____	
c- Mala _____	¿Por qué? _____	
¿Por qué? _____	_____	

<p>Agradecemos el tiempo que dedico para responder a nuestra encuesta, su opinión es muy importante para nosotros Feliz día</p>		