

## Proyecto de grado



Formulación de un plan estratégico para el hotel Waira ubicado en Leticia - Amazonas

Facultad de Administración de empresas turísticas y hoteleras

Universidad Externado de Colombia, Bogotá

Gloria Andrea Ramírez Ruiz & Jenifer Dayana Santacruz Guataquira.

2018.

# Tabla de contenido

Índice de tablas .....	3
Índice de figuras.....	4
Introducción.....	5
Objetivos .....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos .....	7
Aspectos metodológicos .....	7
Metodología.....	7
Fuentes.....	8
Técnicas de recolección de información.....	8
Marcos de referencia.....	10
Marco teórico.....	10
Marco conceptual .....	14
Marco contextual.....	17
Capítulo I diagnóstico interno y externo de la empresa.....	22
Introducción.....	22
Análisis interno de la organización .....	23
Herramienta de Diagnostico empresarial.....	23
Evaluación de principios corporativos.....	34
Análisis externo de la empresa .....	36
Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	36
Capítulo II formulación del plan estratégico sugerido para el hotel Waira .....	40
Introducción.....	40
Plan de Mejora propuesto .....	41
Capacitar a los directivos y cargos medios de la empresa.....	43
Estandarización de procesos del departamento de alimentos y bebidas.....	44
Velar por el bienestar y motivación de los funcionarios.....	46
Rediseñar la estructura organizacional.....	47
Programas de mejora continua en los procesos de la empresa .....	49
Definición de metas y objetivos para cada una de las áreas de la empresa.....	51

Reestructuración de la política de precios del hotel. ....	53
Diseño de estrategias.....	53
Matriz PEYEA.....	55
Estrategias.....	57
Plan de acción .....	59
Penetración del mercado.....	59
Integración Hacia atrás. ....	61
Diversificación concéntrica. ....	63
Capítulo III análisis de recursos necesarios para ejecutar el plan de acción .....	66
Introducción.....	66
Cronograma de Actividades.....	66
Análisis de recursos.....	68
Programa de Coaching en Liderazgo para los directivos de la compañía.....	70
Diplomado Virtual de Gerencia empresarial en Universidad EAN.....	71
Capacitación para uso eficiente del sistema Siesa.....	72
Crear cargo Auxiliar de Talento Humano.....	73
Curso de Evaluación operacional y financiera para hoteles .....	74
Crear cargo Contralor de Costos de A y B.....	74
Rediseño de página web y Publicidad a través de redes sociales.....	75
Impactos y Resultados esperados.....	76
Conclusiones .....	80
Recomendaciones.....	81
Anexos.....	82
Anexo 1: herramienta de Diagnostico empresarial .....	82
Anexo 2: Evaluación de Actitud al cambio.....	92
Bibliografía .....	94

## Índice de tablas

	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
Tabla 1	Fuentes de recolección	8
Tabla 2	Técnicas de recolección de información	9
Tabla 3	Evaluación por áreas de la empresa	25
Tabla 4	Actitud al cambio	32
Tabla 5	Evaluación de la Misión del hotel Waira	34
Tabla 6	Evaluación de la visión del hotel Waira	35
Tabla 7	Evaluación de objetivos corporativos	36
Tabla 8	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	37
Tabla 9	Convenciones	37
Tabla 10	Plan de mejora	42
Tabla 11	Técnicas para llevar a cabo las actividades estipuladas en el proceso de mejora continua	51
Tabla 12	Criterios de evaluación para la Matriz PEYEA	56
Tabla 13	Formulación de estrategias	58
Tabla 14	Cronograma de actividades año 1	67
Tabla 15	Cronograma de actividades año 2	67
Tabla 16	Cronograma de actividades año 3	68
Tabla 17	Recursos y gastos necesarios para la ejecución del plan	69
Tabla 18	Extracto de gastos fijos proyectados para años 1, 2 y 3	69
Tabla 19	Costo programa de Liderazgo para los gerentes	71
Tabla 20	Valor de diplomado virtual en Gerencia	72
Tabla 21	Valor de Capacitación en sistema Siesa	72
Tabla 22	Perfil laboral de Auxiliar de nómina talento humano	73
Tabla 23	Gasto anual en nómina y capacitación de auxiliar de nómina y talento humano	73
Tabla 24	Gasto en curso para contador	74
Tabla 25	Gasto en capacitación para Contralor de A y B	75
Tabla 26	Implicación en gasto nomina contralor de A y B	75
Tabla 27	Gasto en Ventas	76
Tabla 28	Estado de resultados proyectado	77
Tabla 29	Variación de los gastos administrativos en los años 1, 2 y 3.	78
Tabla 30	Variación de gastos, costos e ingresos por año	79
Tabla 31	Parámetros de la industria hotelera comparado en cada uno de los años del proyecto	79

## Índice de figuras

	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
Figura 1	Vector de comportamiento	37
Figura 2	Resultados de la Matriz PEYEA	57
Figura 3	Proceso de búsqueda y control de proveedores.	62
Figura 4	Clasificación y organización de los atractivos turísticos	64

## **Introducción**

El hotel Waira es una empresa situada en Leticia Amazonas, con una trayectoria de 5 años en el mercado. La empresa ofrece, especialmente, servicios de alojamiento y productos alimenticios. En sus inicios, la empresa contaba con 27 habitaciones y debido a su creciente reconocimiento, se vio en la necesidad de renovar su capacidad instalada para poder atraer un mayor número de clientes por lo que incurrió en la construcción de 20 habitaciones más y ampliación de las zonas comunes (I. Bernier, comunicación personal, 10 de marzo de 2015).

Debido a que en sus inicios la organización era pequeña, su funcionamiento interno era liderado y controlado por el gerente operativo de la misma. Los procesos eran realizados de manera empírica sin ningún tipo de herramienta para su medición y control, no se contaba con un perfil de cargos claro en el área administrativa, la información contable era básica, las decisiones eran tomadas según el criterio del gerente general y el gerente operativo y no se contaba con objetivos o metas de claras de crecimiento. Pese a las anteriores circunstancias, el hotel obtenía buenos resultados en cuanto a rentabilidad y su desempeño en el mercado era bastante bueno (I. Bernier, comunicación personal, 10 de marzo de 2015).

En el 2012, año en que la empresa amplió sus instalaciones, los procesos realizados también sufrieron una modificación, pues aumentaron las ventas de habitaciones, había más espacio para ofrecer servicios de restauración, se construyó un bar, se amplió el área social y por ende se comenzó a dar importancia a establecer un orden en el área administrativa y a adecuar los procedimientos de cada cargo. Sin embargo, el hotel aún se encontraba lejos de tener una estructura administrativa que cumpliera con los parámetros de la industria hotelera. (I. Bernier, comunicación personal, 10 de marzo de 2015).

Hoy en día, la ausencia de objetivos claros, la falta de estructuración en el área administrativa, la carencia de herramientas de control en procesos operativos, la ausencia de información contable clara y, por ende, dificultad en la toma de decisión por parte de los directivos, son algunas de las circunstancias que hacen parte del Hotel Waira. (I. Bernier, comunicación personal, 10 de marzo de 2015).

Así pues, las cosas, en este documento se formulará un plan estratégico completo que se adecue a las necesidades que está presentando el hotel Waira al día de hoy. Para ello, se comenzará haciendo un diagnóstico interno y externo de la empresa, con el fin de conocer a detalle su nivel de desempeño, para posteriormente proponer soluciones para las irregularidades halladas. De acuerdo a dichas soluciones se propondrán estrategias con uso de la matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción), herramienta diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel; y, por último, un plan de acción estructurado con resultados esperados, que sirva a la organización como guía en caso que la misma se decidiera a poner este proyecto en marcha.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Formular un plan estratégico para el Hotel Waira ubicado en Leticia, Amazonas con el fin que la empresa logre un mejor desempeño y efectividad organizacional.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar diagnóstico organizacional del hotel Waira a través del análisis de factores internos y externos de la empresa.
2. Determinar oportunidades de mejora para las irregularidades encontradas.
3. Formular un plan estratégico sugerido para el hotel Waira.
4. Trazar planes de acción para dar cumplimiento al plan estratégico.

## **Aspectos metodológicos**

### **Metodología**

Se emplearán dos tipos de metodologías: descriptiva y exploratoria. Por su parte la investigación exploratoria es adecuada, puesto que “los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más compleja sobre un contexto particular” (Hernández, Fernández y Baptista., 1997, p.59). En este caso al no haberse realizado un plan estratégico previo en el hotel se desconocen diversos factores que serán resueltos con el uso de la investigación exploratoria. Además, al adoptar la investigación descriptiva la cual según Dankher (1986) “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis” teniendo como



propósito “describir situaciones y eventos (...) miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (Hernández, et al., 1997, p.60). Se encuentra una forma adecuada para describir el análisis del diagnóstico del hotel.

## **Fuentes**

Para llevar a cabo esta investigación se pretende recurrir a fuentes primarias y secundarias, las cuales se especifican a continuación:

Tabla 1  
*Fuentes de recolección*

<b>Fuentes primarias</b>	Observación en campo Entrevistas Diálogo Comunicación personal
<b>Fuentes secundarias</b>	Libros Documentos en línea Informes de la empresa Artículos Investigaciones anteriores

*Nota: Elaboración propia*

## **Técnicas de recolección de información**

Las técnicas para obtener la información pertinente que contribuya al desarrollo del presente trabajo investigativo serán establecidas para el logro de los objetivos del proyecto, serán:

Tabla 2  
*Técnicas de recolección de información*

<b>Observación directa</b>	Se realizarán visitas al hotel Waira para diagnosticar de manera estructurada a través de la observación
<b>Entrevistas</b>	Se realizarán entrevistas, diálogos y comunicación personal con los diferentes cargos administrativos.
<b>Análisis de estadísticas</b>	Se pretende hacer un análisis del aumento en la ocupación hotelera y de llegadas de turistas a Leticia por año.
<b>Estudios realizados en el sector turismo</b>	Se busca conocer la historia y contexto en el desarrollo económico, turístico y hotelero de Leticia

*Nota: elaboración propia*

## Marcos de referencia

### Marco teórico

El concepto de estrategia nace en un contexto político-militar, “viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Bracker, 1980, citado en Brian, 1997).

Según Xenofón(1869), citado en el libro de Mintzberg(1997), la primera vez que se usó el concepto de estrategia en un entorno mercantil se remonta a la antigua Grecia cuando un militar y un mercader competían para las elecciones de generales, donde el segundo obtuvo la victoria sobre el primero. Para lo cual, Sócrates le expresa al militar que para lograr un objetivo es necesario tener en cuenta la consecución de planes y gestión de los recursos. (P 5). Sin embargo, se cree que Von Neumann y Morgenstem fueron los pioneros en contextualizar la palabra estrategia en el mundo de los negocios. “Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (Neuman y Morgenstem, 1947, citados en Mintzberg, 1998).

Posteriormente, dicho concepto aparece en el libro *the practice of management* de Peter Drucker, quien afirma que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener” (Drucker, 1954, citado en Mintzberg, 1997).

No obstante, varios expertos en el tema, aseguran que la verdadera o la más completa definición de estrategia, está dada por Alfred Chandler en su libro *Strategy and Structure*, donde

la define como un elemento determinante de metas básicas a largo plazo para una organización, así como las actividades a seguir y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. (Chandler, 1962, citado en Mintzberg, 1997).

Más tarde Tarzijan asegura que “el desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas”(2008) la primera etapa se basa en la creación de presupuesto con respecto a la producción, ventas e inventario y en la verificación del cumplimiento del mismo; la segunda etapa se centra en la planificación financiera a largo plazo de manera que se tenga una visión integral de la empresa con respecto a sus diferentes áreas; la tercera etapa, cuenta con participación de autores como: “Peter Druker, Kenneth Andrews, Aldred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica” (2008) con el fin de ver la empresa globalmente; y por último la cuarta etapa “ se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios (..) Evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro” (2008) lo cual puede servir en el futuro para la formulación de estrategias. (Castellanos y Cruz, 2014)

Por otra parte, la planeación en la humanidad es un término que se remonta a sus orígenes. Es una actividad natural del ser racional y es necesaria para tener una visión de algo en particular; ha sido necesaria para sistemas socialistas y capitalistas, no obstante, para llegar al éxito se requiere de una participación de los agentes involucrados directamente. El empleo de la planeación como teoría moderna se convierte en un campo multidisciplinario al ser involucrado a su vez en el desarrollo de otras teorías tales como la administrativa, de sistemas, de control, económica, entre otras (Fundamentos de la teoría de planificación, s.f., p.1)

En la teoría general de sistemas por Ludwig von Bertalanfy (1951) y Kenneth Boulding (1956) se integran e interactúan diferentes elementos, la propuesta de Jhon Dewey a cerca de la estructura del cerebro y los pensamientos, y la formulación de los sistemas de planeación estratégica, con base en estos principios, Clay Thomas Whitehea define una manera de comprender la planeación “como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas. Dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto” (Fundamentos de la teoría de planificación, s.f., p.8).

Con base en los principios planteados en la teoría general de sistemas por Ludwig von Bertalanfy (1951) y Kenneth Boulding (1956) donde se integran e interactúan diferentes elementos, la propuesta de Jhon Dewey a cerca de la estructura del cerebro y los pensamientos, y la formulación de los sistemas de planeación estratégica por

Habiendo puntualizado la planeación desde un principio, se puede precisar en cuanto a la planeación estratégica. Esta cuenta con varias fases: diagnostico, programación, discusión y decisión, formulación y selección de alternativas, ejecución o instrumentación, evaluación, retroalimentación y control. Por otro lado, Según Gerrard Arguin en el texto de La planeación Estratégica elaborado en la Universidad de Quebec (1988), se define la planeación estratégica como "un proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos. La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado,

como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medio ambiente”. (Fundamentos de la teoría de planificación, s.f., p.9).

Llevando a colación otros autores, Hamel y Prahalad (1995) en el estudio realizado por la Universidad Autónoma de Baja California, México por Valenzuela, López y Moreno afirman que “se orienta hacia el posicionamiento de la empresa con relación al entorno competitivo en el que se desenvuelve, conservando su pasado, mientras que el pensamiento se concentra en la imaginación de productos, servicios y negocios que no existen con miras a conquistar el futuro (...) la planeación es vista como prevención y reactividad y el pensamiento estratégico como innovación y proactividad” (2015, p.72). De igual manera, Valda (2010) comenta que en primera instancia de deben establecer objetivos, para posteriormente con base en ellos elaborar estrategias, programas de trabajo y planes de acción. El plan estratégico se divide en dos niveles, la formulación y la implementación del mismo, resaltando que en su elaboración se debe contar con “evaluación permanente de la naturaleza y filosofía corporativa, en el que se definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar los objetivos” (Valenzuela et al., 2015, p.72).

Para David (2008) “un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa, que se origina de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, y procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos rentables”, por ello, López comenta que las empresas que recurren al uso de la planeación estratégica cuentan con un mejor desempeño que quienes no la usan. (Valenzuela et al., 2015, p.72).

## Marco conceptual

Un plan de mejoramiento debe contemplar medidas de cambio para lograr mejorar la competitividad y productividad de una organización, dichos parámetros deben ser planificados con anterioridad de manera sistemática sin dar lugar a improvisación; de manera que posteriormente se lleven a la práctica y se evalúen sus resultados. (Gobierno de Navarra, s.f., p.1). En la elaboración no basta con tener un problema correctamente definido, sino que debe consistir en acciones concretas en las cuales intervengan las personas implicadas; de igual manera es necesario que se incluyan “indicadores relevantes que permitan hacer un seguimiento y valorar la eficacia de las medidas que se van tomando” (Gobierno de Navarra, s.f., p.2).

El desarrollo de un plan de mejora puede basarse en la elaboración de un plan estratégico. Y un plan estratégico se define como “un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente” (“Plan estratégico”, s.f.). Así mismo, “es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (...) el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa” (Altair Consultores, s.f., p.14).

Además, un plan de acción “es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado (...) conduce al usuario a través de un

formato básico de planeación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos para lograr las metas establecidas” (Sagaon Villegas, 2001, p.6). Para crearlos, se requiere seguir dos pasos. Primero, se identifican los proyectos acciones e iniciativas, de esta manera con base en los objetivos estratégicos se nombrarán los responsables y posteriormente se darán acciones a realizar con el fin de cumplir las metas propuestas desde un inicio; segundo, se asignan fechas de consecución, para lo cual las personas designadas deben priorizar determinados proyectos. (Altair Consultores, s.f., p.83).

La estrategia es entendida como “la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Se tiende a recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar” (“Universidad Nacional de Colombia”, s.f., p.1). Llevando a colación a otros reconocidos autores acerca del concepto de estratégica, según Porter (1987) en el libro “La elaboración del plan estratégico” de Altair Consultores afirma que estrategia es “seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado (...) la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo” (p.11). Del mismo libro J.B. Quinn (1980) define como estratégica “el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente” (p.12).

Para la creación de estrategias en una organización es necesario tener una misión clara y una visión alcanzable. En el artículo elaborado por Ivan Thompson; los autores Arthur Thompson y A. J. Strickland afirman que "lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la



misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" (2006).

En el proceso bien sea de realizar una estrategia o un plan de acción a según, es necesaria la adecuada toma de decisiones, para ello Kepner elaboró una matriz de cálculos denominada MPC (Matriz de Perfil Competitivo) la cual “define el problema a resolver y se contestan las interrogantes ubicadas en forma vertical de la matriz de acuerdo a cada columna que se encuentra en la misma, al completarse se obtiene una causa posible de un problema lo cual enfoca a tomar una decisión acertada (...) es una innovadora herramienta que se utiliza en la toma de decisiones. Se pueden tomar decisiones ya sea rápidamente, con una consideración mínima del asunto, o despacio después de una larga deliberación” (Universidad Francisco Gavidia, 2006).

Por último, si se busca diagnosticar y determinar el poder o influencia en el sector de una organización la matriz PEYEA (Posición estratégica y evaluación de la acción) diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel, puede “determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa” (Pontificia Universidad Javeriana, 2003).

## **Marco contextual**

El hotel Waira fue inaugurado el 27 de marzo de 2009 en Leticia-Amazonas, por sus actuales propietarios; Nercy Molina y William Ramírez. Para ese entonces, la empresa contaba con la siguiente infraestructura: 28 habitaciones, 1 restaurante/bar, un auditorio y una piscina. Su personal estaba integrado por un total de 20 personas contando tanto el área operativa como la administrativa (I. Bernier, comunicación personal, 10 de marzo de 2015).

En ese entonces, Según Ochoa (2010) Leticia venía de una época de crecimiento prolongado desde el año 2003, en cuanto a la generación de negocios relacionados con la prestación de servicios turísticos como: agencias de viajes, tiendas de artesanías, tour operadoras, establecimientos para hospedajes y medios de transporte. Todo esto debido al incremento en el auge de visitantes interesados en tres elementos principales: Río, selva e indígenas; que, aunque no se encuentran en la ciudad de Leticia como tal, igual hacen de esta un punto obligatorio de paso. (p.6). Dadas las condiciones anteriores, para el año 2009, fecha en la que se inaugura el hotel, Leticia ya contaba con 34 establecimientos de hospedaje registrados en la cámara de comercio (p.6). De dichos establecimientos, además de Waira solo 3 eran considerados como hoteles: Decamerón, hotel Yurupari y el hotel Anaconda; de los cuales, el último se consideraba en ese entonces y aún se considera el principal competidor de la organización objeto de estudio, debido a que básicamente ofrecen los mismos servicios con pocas diferencias y a qué se dirigen al mismo segmento de mercado como lo son las familias, grupos de excursiones y empresarios. (I. Bernier, comunicación personal, 10 de marzo de 2015).

Según el Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER) del 2010, citando al Departamento Administrativo de Fomento Ecoturístico del Amazonas (Dafec), en el año 2009 llegaron a la ciudad de Leticia 33.400 turistas, cifra que data un aumento del 28% en el flujo de

turistas, respecto al año anterior y que tiene una mayor representación de turistas nacionales que de extranjeros. En general, según los datos arrojados por el DAFEC, donde se analizan los turistas recibidos entre los años 2006 y 2010 se puede evidenciar en Leticia un continuo crecimiento del turismo, donde el año 2009 representa la mayor tasa de incremento con un 28%, seguido por el 2010 con un 14%. (p.31).

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), en su Informe de Coyuntura Económica Regional del año 2013, el número de ingresos a Leticia por parte de turistas fue de 46.195, lo cual no solo refleja una variación del 21% respecto al año 2012, si no que demuestra el constante incremento que ha venido experimentado el municipio en cuanto a la afluencia de visitantes tanto nacionales como extranjeros (p.42).

Posteriormente para el año 2015, según la Secretaría de Turismo y Cultura Departamental, el número de visitantes en Leticia nacionales asciende a 65.856 y extranjeros a 14.228 con una totalidad de 80.084 ingresos de visitantes. En cuanto al año 2016, los visitantes ascienden a 86.990, de los cuales, 81.624 son de origen nacional. (2017)

Dado el creciente flujo de turistas en el municipio, en el 2012 en el Hotel Waira se evidencia la necesidad de ampliar su capacidad instalada para poder suplir la demanda de habitaciones y también tener un mayor espacio para el esparcimiento social de los clientes, es por lo anterior que en dicho año se amplían las instalaciones de la empresa, y se crean nuevos espacios: piscina más amplia, nuevo espacio para servicio de restaurante, se crea un nuevo lugar para el bar y se aumenta la capacidad de alojamiento, ahora con 47 habitaciones. Con la nueva remodelación de la empresa, se hizo posible que la misma incrementara sus ventas en un 34% en el año 2012, respecto al 2011 y fortaleciera su posición competitiva frente al hotel Anaconda (N. Molina, comunicación personal, 21 de abril de 2015).

Conforme a la información proporcionada por el Fondo de promoción turística (2012), en Leticia existen los siguientes hoteles: hotel Anaconda, hotel los Delfines, hotel Divino niño, hotel Moc la Frontera, hotel Lomas del Paiyu, hotel Viilla Kiara, hotel de la Selva, hotel Santa Helena, hotel Decameron Decalodge Ticuna, Hotel Fernando Real, Hotel Maloka Amazonas, Hotel Victoria Amazónica, hotel Arawana, calanoa, hotel Pirarucú y hotel Waira. (p.188). De las anteriores empresas, se considera como un competidor relevante, el hotel Anaconda debido a su ubicación estratégica en el centro de Leticia, muy cerca al aeropuerto; a su posicionamiento en el mercado, con aproximadamente 40 años de operación, a los servicios que ofrece, muy similares a los de Waira en cuanto dinámica y precios, y al segmento de mercado que se dirige: familias, empresarios así como grupos de excursiones, nichos a los cuales también se dirige el hotel Waira (I. Bernier, comunicación personal, 21 de abril de 2015).

Aunque el hotel Anaconda es el principal competidor de Waira, dada la dinámica casi similar de ambos; el hotel On Vacation Amazon, que opera en el municipio desde el año 2013, se ha convertido en poco tiempo en un competidor relevante dada la aceptación que ha tenido por el mercado. Esta empresa se caracteriza por sus bajas tarifas, por contar con una capacidad instalada que le permite ofrecer sus servicios a un mayor número de turistas que el hotel Waira y que además vende paquetes con todo incluido, lo cual es bastante atractivo para el huésped. Este hecho, ha afectado la demanda total del mercado, pues es casi que imposible igualar las bajas tarifas que ofrece el Hotel On Vacation sin que se perjudique la rentabilidad de la empresa Waira (I. Bernier, comunicación personal, 20 de abril de 2015).

Por otro lado, con el fin de profundizar en el entorno externo del Hotel Waira, es importante hablar de la situación del turismo en Leticia; la cual, por su condición de zona fronteriza, es un atractivo turístico clave para los visitantes, debido a la posibilidad de conocer 3

culturas y gastronomías diferentes en un solo viaje, tal como se afirma en su Plan de desarrollo municipal, elaborado por la alcaldía de Leticia (2012). Los puntos que más se han destacado por ser visitados son: Tabatinga y Benjamin Constant en el territorio brasilero, Santa Rosa y reserva Marasha en Perú, y Puerto Nariño, segundo municipio del Amazonas Colombiano. Como principales atractivos turísticos se consideran la riqueza natural y cultural que presenta el municipio, y que es un referente a nivel nacional e internacional, lo cual ha contribuido a la consolidación del destino en el mercado (p. 135). “El sector genera 283 empleos directos y en el periodo 2003 - 2010 la inversión en nuevas habitaciones fue de \$ 3.428 millones y \$7.992 millones fueron invertidos para remodelación de habitaciones” (Alcaldía de Leticia, 2012, p. 135).

Pese a lo descrito anteriormente, según la Alcaldía de Leticia (2012) el turismo se ha desarrollado de una forma poco planificada, lo cual tiene impactos negativos sobre las dimensiones socioculturales, ambientales y económicas. Prueba de ello es que hasta ese momento ningún prestador turístico se encuentra certificado en alguna norma de calidad turística. (p. 136) Esta situación repercute de manera negativa en la sostenibilidad del destino.

La desorganización del sector (superestructura, infraestructura, atractivos turísticos, planta turística) no ha permitido una dinámica eficiente, por consiguiente los programas, planes y proyectos no se han podido implementar de manera eficaz, generando un impacto poco significativo, si a esto le sumamos la deficiente Infraestructura turística y básica ( agua y saneamiento básico, luz, internet) y la débil prestación de servicios de salud , evidenciamos que no se está apuntando a la prestación de servicios turísticos de calidad y no estamos apuntando al desarrollo sostenible, pensando primeramente en satisfacer las necesidades de la comunidad receptora, para luego proyectarnos a la atención de turistas y visitantes. Se ha identificado que la

oferta cultural es deficiente y los atractivos naturales no están acondicionados según los estándares requeridos: capacidad de carga, señalización, manuales de buenas prácticas, protocolos de servicios (Alcaldía de Leticia, 2012, p.136).

Debido a lo mencionado anteriormente, la alcaldía de Leticia (2012) recomienda ejecutar un plan que tenga en cuenta los principios para el desarrollo de un turismo sostenible, para lo cual el sector público y privado deberán trabajar en conjunto para adoptar normas y prácticas en contra de agotar los recursos naturales y culturales, lo cual no solo generan un impacto positivo a nivel social y ambiental, sino en materia de turismo, pues el mismo se desarrolla en torno a dichos atractivos (p.136).

En la actualidad los establecimientos de alojamiento con RNT (Registro Nacional de Turismo) se encuentran en aumento año tras año. Se puede observar que para el 2012, 127 establecimientos contaban con tal registro y para el año 2015 el número asciende a 193; por último, para el año 2016, son 214 establecimientos registrados (Cámara de Comercio Amazonas, 2017).

## **Capítulo I diagnóstico interno y externo de la empresa**

### **Introducción**

El diagnóstico empresarial del hotel Waira tiene como principal objetivo conocer la situación actual de la empresa a nivel interno y externo, a través del análisis del estado de sus diferentes áreas: nivel gerencial, recursos humanos, finanzas y contabilidad, sistemas de información y comunicación, situación legal, producción, normalización, y área comercial; de manera que se evalúen los factores críticos comparados con sus competidores más relevantes.

Para lograr lo anterior, se recurrirá al uso de dos herramientas en particular: herramienta de diagnóstico empresarial para la evaluación interna y una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para establecer el desempeño organizacional de Waira en el mercado, de acuerdo a ciertos factores claves de éxito constantes para todas las organizaciones comparadas.

Por otro lado, también se hará una evaluación de los principios corporativos del hotel, para determinar si están vigentes y son aplicables a la realidad actual y futura, teniendo en cuenta que los mismos se consideran como la fuente del direccionamiento estratégico de toda organización. Después de obtener los resultados de la evaluación, los mismos serán analizados minuciosamente con el fin de conocer tanto los aspectos positivos, como aquellos que deben ser mejorados o definitivamente erradicados para que la empresa logre un mejor desempeño y con ello el objetivo de efectividad, productividad y competitividad.

## **Análisis interno de la organización**

### **Herramienta de Diagnostico empresarial.**

Este instrumento de evaluación elaborado por el centro de desarrollo empresarial de la Universidad de Cundinamarca (2007) fue escogido, porque permite examinar aspectos en todas las áreas de la organización, logrando obtener una visión global de la misma, así como las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la empresa lo cual facilita la formulación de soluciones para aquellos aspectos que no cumplan con lo esperado.

Por otro lado, la herramienta también evalúa la actitud que presenta la empresa frente al cambio, lo cual es importante, pues dependiendo de los resultados obtenidos, se encontrarán muchos aspectos que para ser mejorados requiere el concurso de la alta dirección más la participación y posterior adaptación del personal a los nuevos cambios.

La herramienta de diagnóstico permite evaluar a la empresa en diferentes áreas con base en criterios previamente establecidos que permite al consultor establecer en qué grado se cumple los ítems evaluados.

Por otra parte, se asigna una escala de evaluación, la cual, de acuerdo a la importancia y desempeño actual, determinará la calificación obtenida. Se pueden observar dos rangos de calificación así:

De 1 – 5

De 1 – 10



En el primer rango se toma 1 como deficiente, 2 insuficiente, 3 suficiente, 4 sobresaliente, y 5 excelente; en el segundo rango, de 1 a 2 se da un significado deficiente, de 3 a 4 insuficiente, de 5 a 6 suficiente, de 7 a 8 sobresaliente y de 9 a 10 excelente.

Se realiza una evaluación de la actitud al cambio tomando tres ítems: cultura, visión comercial, y visión técnica; esta permite conocer el nivel de preparación y como asume los cambios en diferentes circunstancias.

Como se mencionó anteriormente, las áreas que evalúa son: nivel gerencial, recursos humanos, finanzas y contabilidad, sistemas de información y comunicación, situación legal, producción, normalización, y área comercial.

Para desarrollar esta herramienta, se contó exclusivamente con la colaboración del gerente operativo del hotel, pues es él quien conoce la trazabilidad operativa y de gestión, y la vez, está involucrado en cada una de las áreas de la empresa. Por ende, fue la persona que calificó las distintas circunstancias descritas para cada una de las áreas del establecimiento de acuerdo a unos rangos y parámetros establecidos, que posibilitan comparar los resultados porcentuales obtenidos con un porcentaje total. A continuación, serán descritos cada uno de los hallazgos evidenciados a través de dos tablas que resumen la información, la primera deja ver los resultados obtenidos en la evaluación por áreas y la segunda refleja los hallazgos respecto a la actitud de cambio de la empresa.

Ver anexo 1.

Tabla 3  
Evaluación por áreas de la empresa

EVALUACION POR ÁREAS DE LA EMPRESA				
	ÁREA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1	Gerencia de la empresa	100	49	49%
2	Recursos humanos	100	60	60%
3	Contabilidad y finanzas	100	58	58%
4	Sistemas de información y comunicación	100	65	65%
5	Situación legal de la empresa	100	94	94%
6	Área de Recepción y Habitaciones	90	71	79%
7	Área de Ay B	230	149	65%
8	Área comercial	100	11	11%
<b>TOTAL EMPRESA</b>		920	557	61%

*Nota:* Esta tabla es el resultado consolidado después de aplicar la herramienta de diagnóstico empresarial elaborada por el centro de desarrollo empresarial de la Universidad de Cundinamarca (2007) en donde se evaluaron varios criterios relacionados con cada una de las áreas de la empresa. La calificación total por área corresponde a la suma de la calificación de cada uno de los factores pertenecientes a cada área. (Ver Herramienta completa en el apartado de Anexos)

### ***Gerencia de la empresa.***

De un 100% la gerencia del hotel Waira es calificada con un 49%. Es el resultado de varias falencias con las que cuenta la compañía; se observa que se cuenta con una alta credibilidad ante los proveedores y una buena imagen ante ellos. El entusiasmo y dinamismo de la gerencia es sobresaliente. No obstante, el liderazgo no es un factor que sobresalga, puesto que es calificado con un 50% y un 20% debido a que los directivos no desarrollan completamente sus competencias de emprendedores y líderes para motivar a los empleados en su labor, lo cual puede verse reflejado en la baja calificación que obtuvo la toma de decisiones al realizarse en su mayoría de manera empírica.

Por otra parte, no se tiene conocimientos técnicos del negocio, (*know how*) es muy débil a tal punto de ser deficiente, esto puede deberse a la poca formación académica de la alta gerencia lo cual genera que no se puedan usar técnicas administrativas modernas, aunado a esto la visión

del negocio apenas cuenta con un 50%. Sin embargo, es fácilmente reemplazable el cargo de gerente al no depender únicamente de la organización.

### ***Recursos humanos.***

En general esta área de la empresa obtuvo un resultado que se puede considerar como bueno, pues tiene más de la mitad de los elementos para funcionar debidamente, sin embargo, fue posible notar que no se tienen términos intermedios en cuanto a la calificación dada a cada uno de los factores evaluados, aproximadamente la mitad de ellos, obtuvieron la calificación más alta (10) y la otra mitad se destacó por presentar calificaciones más bien bajas (2 y 3).

Los factores que se destacan por ser calificados como excelentes dentro del área de recursos humanos son: contratación, seguridad social, beneficios extralegales, escala salarial y relaciones con los empleados, sindicatos y pactos colectivo, por ende, se podría decir que la fortaleza de esta área se encuentra determinada por esos factores. Por otro lado, los componentes que repercuten en las debilidades de la división de recursos humanos corresponden a temas relacionados con la capacitación del personal, debido a que no se cuentan con programas establecidos para capacitar a los empleados lo cual está relacionado con que no se cuente con el personal idóneo para el desarrollo de las actividades tanto operativas como administrativas del hotel; también se encontró como aspecto negativo la estructura organizacional de la empresa, debido a que la misma no cuenta con un organigrama actualizado ni que concuerde con la misión y visión de la empresa, lo cual se debe a que no existe un direccionamiento definido que le permita a la compañía identificar como organizar y aprovechar su recurso humano para la consecución de fines comunes. Otro factor importante, que repercute negativamente en la motivación del personal de la organización, es la inexistencia de programas que contribuyan al desarrollo del personal, como lo son los planes de carrera, que pretendan que el empleado crezca

a nivel profesional dentro de la organización, siendo esto un beneficio para ambas partes y que fortalece el vínculo y sentido de pertenencia con el lugar de trabajo. Asimismo, influye de forma negativa en la motivación del personal el hecho que no existan bonificaciones por el logro de metas, también debido a que estas no están fuertemente establecidas en las áreas del hotel.

Por último, también fue posible evidenciar que la peor calificación se designó para el papel de recursos humanos dentro de la organización. Esto se debe a que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos propiamente dicha, sino que son labores que ejerce hasta donde se puede, el gerente operativo del hotel.

### ***Contabilidad y finanzas.***

En el ámbito contable y financiero la empresa es calificada con un 58%. Aunque la empresa atiende de manera eficaz las obligaciones financieras y sus compromisos con los proveedores y socios, dándoles credibilidad y confianza; no se tiene al día la información ni los compromisos tributarios, no se cuenta con una estructura completa de costos y gastos, dado que dicha labor se lleva a cabo por un contador que carece de los conocimientos necesarios acerca de la contabilidad hotelera, que siempre difiere de la habitual, así como tampoco se tienen presupuestos completos y organizados, seguimiento o previsión de estos. Esto puede traer problemas a la organización en la fijación de metas y asignación de recursos de las diferentes áreas.

Además de ello, cuenta con información disponible y actualizada de los estados financieros para realizar los análisis, con buen manejo de cartera, y un óptimo manejo de inversiones con el fin de mejorar la rentabilidad en la empresa.

### ***Sistemas de información y comunicación.***

De acuerdo a los resultados, se puede decir que en general la empresa cuenta con un adecuado sistema de información y comunicación, no obstante, es importante analizar los porcentajes resultantes de cada uno de los factores que componen este rubro para definir cuáles son los más sobresalientes y aquellos que no permiten que esta área de la empresa funcione como debería. En cuanto a los sistemas de información, es posible darse cuenta que los aspectos que se encuentran débiles es la seguridad, manejo y confiabilidad en los reportes generales del sistema. Esto, debido a que no existe una eficiente organización de los datos que se introducen al sistema, así como no se dispone de claves que restrinjan el acceso y que permitan la no modificación o alteración de información por parte de personal ajeno al manejo del sistema; por lo tanto esto influye en el hecho de que los reportes obtenidos no sean 100% confiables ni útiles para corroborar o analizar situaciones que se puedan presentar en la organización.

Respecto a los sistemas de comunicación, Waira cuenta con los equipos de comunicación necesarios como sistema de telefonía móvil, la cual es adecuada de costo razonable y se maneja de manera adecuada, así como con correo electrónico, fax, computadores, entre otros; los cuales reciben correcto uso y son útiles para las necesidades de la compañía. Sin embargo, se encuentra un gran déficit en los sistemas de comunicación interna y de seguridad de la compañía.

### ***Situación legal de la empresa.***

En su mayoría el hotel cumple los requisitos legales, presenta un 84% en la calificación. No se cuentan con convenios colectivos, debido a que no existe un sindicato, además de ello no es claro el poder ni los límites con los que cuenta la gerencia; por ultimo las patentes y marcas

comerciales se encuentran registradas en un 60%. Para licencias, contratos, demandas, seguros y demás efectos legales la empresa cumple con el 100%.

### ***Área de Recepción y habitaciones.***

En esta área se evaluaron factores que tienen que ver tanto con toda la gestión de limpieza y alistamiento de habitaciones, como los procesos generales que debe llevar a cabo la recepción para que el proceso de alojamiento en el hotel sea eficiente. Para comenzar cabe resaltar que esta área fue la segunda área mejor evaluada de la empresa, lo cual es un hecho relevante teniendo en cuenta que esta división se concentra el servicio y producto principal del hotel que es la venta de habitaciones.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que el proceso de gestión de las habitaciones del hotel es bueno, es eficiente, organizado y cuenta con las herramientas necesarias para ser desarrollado, existe también un manual de operaciones estandarizado para esta área, lo que permite que los resultados de los procesos sean positivos. Sin embargo, las herramientas de control y medición son escasas tanto para los procesos realizados en las habitaciones como para los procesos que se llevan a cabo en la recepción, lo que dificulta la medición de resultados.

Los procesos realizados en recepción, check in, check out y reservas, son en general eficientes, ya que se optimizan tiempos y el servicio al cliente cumple con los estándares básicos de calidad. El problema encontrado en el área tiene que ver básicamente con la dificultad para obtener reportes confiables del sistema y con la falta de medición de los procesos, debido a la no existencia de indicadores de gestión que permitan evaluar los mismos.

Por último, en cuanto a todo el departamento como tal se evidencia un déficit en el proceso de compras de insumos y materiales que tienen que ver tanto con la limpieza de

habitaciones como con aquellos que hacen parte del servicio (amenities) y también en el almacenamiento de los mismos, debido a que el espacio es limitado y la falta de organización. También es necesario decir que la organización no cuenta con una periodicidad establecida para el inventario de lencerías ni un programa de compras para las mismas, lo que podría repercutir en sus costos y gastos.

### ***Área de alimentos y bebidas.***

En cuanto a la producción de alimentos y bebidas, en general se puede ver que esta área se desenvuelve de buena manera, a excepción de algunos factores como: espacio de almacenamiento, estandarización de procesos de compra de materias prima; debido a que obtuvieron una calificación regular. Los procedimientos que se llevan a cabo para la producción de alimentos son acordes a los requerimientos del producto final, sin embargo dichos procedimientos no se cuentan debidamente estandarizados, ni se cuenta con la suficiente maquinaria, tecnología ni herramientas que permitan una mayor competitividad, repercutiendo estos dos factores en la eficiencia del proceso en sí y sobre todo en el óptimo uso de las materias primas, en donde también es importante resaltar la falta de organización en el proceso de compras, el déficit en el uso de formatos estandarizados que faciliten el control de costos.

Por otro lado, respecto a la maquinaria, también de evidencia un mal ejercicio del mantenimiento, reparación y abastecimiento de instrumentos necesarios para la producción de alimentos y bebidas. También es importante destacar que, aunque las instalaciones son las adecuadas para el proceso productivo, los espacios diseñados para producir y almacenar no son suficientemente amplios, y en el segundo, esto repercute en la conservación tanto de materiales, como de productos hechos.

Cabe resaltar, que se cuenta con un buen proceso de programación para el alistamiento de materias primas y adecuada manipulación de los alimentos, así como altos estándares en la calidad del producto final, lo que influye positivamente en el reconocimiento y preferencia de los consumidores por los productos alimenticios que ofrece el hotel.

### ***Área comercial.***

En general el plan comercial en la empresa es débil y deficiente contando solo con un 11% de cumplimiento en su calificación, debido a que no se cuentan con políticas o estrategias de comercialización y ventas, objetivos claros o metas definidas; no existe un equipo de ventas o por lo menos una dependencia del área de Recepción y habitaciones que se encargue de la gestión comercial del hotel, por ende se carece de un plan comercial estructurado que permita realizar proyecciones o establecer herramientas de medición ; así mismo, no se tiene conocimiento o información a fondo del mercado, apoyos comerciales o puntos de venta específicos. El material publicitario es reducido y las reservas se realizan, principalmente, a través de dos canales: la agencia de viajes paraíso ecológico ubicada en Leticia Amazonas o directamente con el hotel. Lo anterior se debe a que en su estructura el hotel no cuenta con un departamento de comercialización y ventas. Se debe mencionar que el hotel cuenta con página web propia que se actualiza cada vez que los servicios o productos sufren modificaciones, sin embargo, no es algo que ocurra constantemente. Para finalizar, cabe destacar que la empresa se encuentra presente en Facebook, aplicaciones como Booking, Despegar y Tripadvisor; y actualmente está trabajando en consolidar su propia agencia de viajes.

Ver anexo 2.



Tabla 4  
*Actitud al cambio*

EVALUACIÓN ACTITUD AL CAMBIO			
TEMA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1. Cultura	55	36	65,45%
2. Visión Comercial	25	16	72,00%
3. Visión técnica	20	12	60,00%
<b>TOTAL EMPRESA</b>	100	64	64,00%

*Nota:* Esta tabla muestra los resultados obtenidos de la evaluación correspondiente a los aspectos claves para determinar cómo se encuentra la empresa para un proceso de cambio. Resulta después de aplicar la herramienta de diagnóstico empresarial desarrollado por el centro de desarrollo empresarial de la Universidad de Cundinamarca (2007).

### *Cultura.*

A rasgos generales se podría decir que la cultura organizacional que se da en el hotel es buena, pues la mayoría de sus factores obtuvieron una calificación positiva. No obstante, es posible la evidencia de que aún se deben trabajar varios componentes en esta área, para lograr mejores resultados. Para comenzar, hay que destacar que la empresa presenta un nivel bajo en la toma de decisiones, sin embargo, el poder no se encuentra únicamente en una persona o en un área en específica, es decir se encuentra descentralizado y la división del trabajo se da más bien por procesos y áreas claves que por niveles de autoridad. Si bien los procedimientos, son organizados y se consideran que están bien, el mejoramiento continuo no es tan relevante dentro de la organización, como debería. Sin embargo, la verdadera falencia de la cultura de la empresa reside en el trabajo en equipo, la motivación del personal y la medición de resultados; pues el personal se caracteriza, en su mayoría, por cumplir con una función, más no en el logro de resultados ni en el desarrollo de programas para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, tampoco existe una gran definición de metas u objetivos por ende no es usual el hecho de recibir recompensas o incentivos. Dado que no existen metas u objetivos claros, tampoco se trabaja con indicadores de gestión o desempeño que permitan medir los resultados, ni establecer acciones de mejora o recompensas a los empleados.

### ***Visión comercial.***

En cuanto a la visión comercial del hotel, en los aspectos analizados se destaca el interés que presenta la organización en la innovación de su portafolio de servicios y productos, lo que la lleva a realizar investigaciones de nuevas tendencias en el mercado y fijarse metas para el desarrollo de nuevos productos y servicios, como es el caso de su propia agencia de viajes o la adquisición de un hotel en Puerto Nariño, segundo municipio del Amazonas. No obstante, carece de un plan estructurado en cuanto a la definición concisa de objetivos, metas y estrategias, lo que repercute en la carencia de indicadores de gestión que midan los resultados de los nuevos proyectos. Por último, se evidencia que hace falta fortalecer la toma de decisiones estratégicas para mantenerse o crecer en el mercado actual.

### ***Visión técnica.***

El resultado global de este factor no es malo, cumpliendo con un 60%, se puede ver que el hecho de que la empresa se interese en innovar en tecnología y nuevas formas de realizar sus procesos que aporte a su mejoramiento y crecimiento es un factor que aporta positivamente a la visión técnica. Sin embargo, se vuelve a caer en la falta de metas que promuevan la investigación, desarrollo y la asignación de recursos. No hay los suficientes programas de capacitación ni enfoque en actividades que promuevan un diario mejoramiento continuo de la organización, por ende, hay escases de metas ni incentivos que fomenten el fortalecimiento de la productividad, ni indicadores de gestión que permitan el desarrollo de nuevos procesos.

## **Evaluación de principios corporativos.**

Es necesario evaluar los principios corporativos de la empresa, pues estos son la base sobre la cual se construye una organización y se encargan de direccionar la empresa de su situación actual a donde quisiera llegar a estar. Por ello estos principios son claves a la hora de formular objetivos y metas dentro de la organización.

Para evaluar dichos principios, se recurrió a la creación de tablas que ayuden a evaluar los diferentes aspectos que deben incluir la misión y visión de una empresa, así como las condiciones que se deben tener en cuenta a la hora de formular los objetivos de una organización. Las tablas 3, 4 y 5 dejan ver los resultados obtenidos después de evaluar la misión, la visión y objetivos de la organización, después de asignar valores porcentuales a cada uno de los factores que, se considera, deben abarcar los principios corporativos nombrados con anterioridad.

En la tabla 3, se asignó una ponderación o valor de 14% a cada uno de los aspectos tenidos en cuenta para evaluar la misión, para que en total los mismos completaran el 100%, de manera que se le otorga una calificación de 14% a los ítems que si cumple la empresa y 0% a los que no. La misión actual de la empresa debería responder a 7 preguntas básicas para que esta tenga completo sentido. De acuerdo a los resultados obtenidos, es evidente que la compañía abarca solo un 43% de dichas preguntas en su misión (ver tabla 3).

Tabla 5  
*Evaluación de la Misión del hotel Waira*

<b>Misión</b>		
	<b>Cumplimiento</b>	<b>Ponderación</b>
¿A qué se dedica la empresa?	SI	14%
¿Cuáles son sus clientes?	NO	0%
¿Cuáles son sus productos y/o servicios?	SI	14%

¿Cuál es su ámbito territorial de acción?	NO	0%
¿Cuáles son sus principios y valores de actuación?	NO	0%
¿Cuáles son los factores diferenciadores con respecto a las demás empresas?	SI	14%
¿En qué valores piensa enfocar su gestión?	NO	0%
<b>Total</b>		<b>42%</b>

*Nota:* La elaboración de esta tabla se hizo con base en la información del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de la CEPAL (Armijo, 2009).

Para evaluar la visión de la empresa, se tuvo en cuenta 5 preguntas claves que la organización debe responder en dicho principio corporativo. Los resultados evidenciados en la tabla 4 dejan ver que la organización cumple sólo con el 40% de lo ideal. Principalmente, se identifica que la visión no se encuentra actualizada; además de ello, no se menciona quienes serán sus clientes o las condiciones deseadas en cuanto a gestión humana, procesos y estructura.

**Tabla 6**  
*Evaluación de la visión del hotel Waira.*

<b>Visión</b>		
	Cumplimiento	Ponderación
¿Quiénes serán sus clientes?	NO	0%
¿Cuáles serán sus productos y/o servicios?	SI	20%
¿Se encuentra actualizada?	NO	0%
¿Qué valores están presentes?	NO	0%
¿Cómo desea ser percibida en el futuro?	SI	20%
<b>Total</b>		<b>40%</b>

*Nota:* La elaboración de esta tabla se hizo con base en la información del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de la CEPAL (Armijo, 2009).

Para finalizar la evaluación de los principios corporativos, se examinaron los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta el hecho de que los mismos deben ser medibles, cuantificables y controlables. De los 3 objetivos con los que cuenta el hotel, ninguno cumple con los requisitos.

Tabla 7:  
*Evaluación de objetivos corporativos*

Objetivos		
	Cumplimiento	Ponderación
Medibles	NO	0%
Cuantificables	NO	0%
Controlables	NO	0%
Total		0%

*Nota:* La elaboración de esta tabla se hizo con base en la información del Manual de Planificación Estratégica Indicadores de Desempeño en el Sector Público de la CEPAL (Armijo, 2009).

## **Análisis externo de la empresa**

### **Matriz de Perfil Competitivo (MPC).**

Esta herramienta, tomada del libro “Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital” por Vidal (2004) proporciona un resumen sobre la información de los competidores más relevantes del hotel Waira, así como permite comparar o establecer qué posición tiene la empresa frente a los mismos. Da la oportunidad de identificar el competidor más relevante, cuáles son los factores competitivos más sobresalientes de la empresa y cuales son aquellos en los que se debe mejorar, para que la organización sea más exitosa en el entorno en el que se desenvuelve. Por lo mencionado anteriormente, esta herramienta se considera ideal para establecer el diagnostico externo del hotel Waira.

Para desarrollar la matriz, fue necesario primero establecer unos factores clave de éxito en el medio del hotelería, para después darles a los mismo una valoración o ponderación que en total constituyen el 100%. A continuación, se calificaron (de 1 a 4, donde el primero corresponde a mayor debilidad y el último a mayor fortaleza) cada uno de esos aspectos en los hoteles seleccionados para que una vez multiplicados por la ponderación y totalizados para cada empresa, fuera posible evidenciar cuál de las compañías presentaba una mejor calificación, cual

competidor es el más relevante del hotel Waira, que factores críticos constituyen una fortaleza para Waira y cuales una debilidad.

Tabla 8  
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz de perfil competitivo									
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACIÓN	Hotel Waira		Hotel Anaconda		On vacation		yurupari	
		Calificación	TOTAL	Calificación	TOTAL	Calificación	TOTAL	Calificación	TOTAL
Participación en el mercado	20%	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Estrategia de precios	20%	2	0,4	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Satisfacción del cliente	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Portafolio de productos y servicios	20%	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Ubicación dentro de la ciudad	20%	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3	0,6
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,2</b>		<b>3,6</b>		<b>3,4</b>		<b>2,8</b>

Nota: Esta tabla muestra el resultado obtenido en cada uno de los hoteles, permitiendo ver la posición del hotel Waira frente a sus competidores y determinar cuál es el competidor más relevante. Su elaboración fue basada en el capítulo 5 del libro Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital, de Vidal, E. (2004).

Tabla 9  
Convenciones

Escala de calificación	
Mayor debilidad	1
Menor debilidad	2
Menor fortaleza	3
Mayor fortaleza	4

Nota: Esta tabla muestra las calificaciones que se usaron para la elaboración de la MPC.

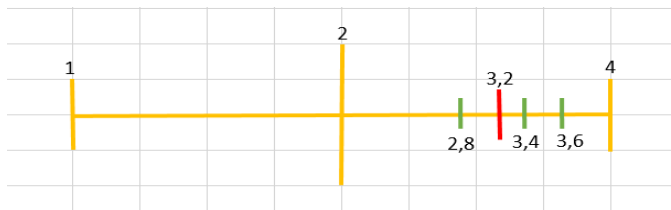


Figura 1. Vector de comportamiento

Nota: Esta figura se realizó con base en los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil competitivo, la cual fue basada en el capítulo 5 del libro Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital, de Vidal, E. (2004). Su objetivo es mostrar gráficamente la posición de los hoteles evaluados en la MPC, de acuerdo a los rangos establecidos en la calificación y su media. Se puede ver que el que se encuentra más cerca de la media es el hotel Yurupari, seguido del hotel Waira (línea azul) y que el más cerca del 4 es el hotel Anaconda seguido por el hotel On vacation.

Según los resultados arrojados por la MPC el hotel Waira se encuentra por debajo de dos competidores evaluados, sin embargo, dicha calificación no está muy lejos de su mayor competidor: el hotel Anaconda. Las mayores fortalezas del Waira son su ubicación (en el corazón comercial de Leticia, cerca al aeropuerto) y la satisfacción de los clientes que consumen algún tipo de producto o servicios del hotel. Su portafolio de productos es bueno, pero podría mejorar, así como su participación en el mercado.

Como debilidad menor para el Waira, se tiene el factor estrategia de precios, el cual fue la calificación más baja tanto del hotel objeto de estudio, como la más baja en ese factor crítico teniendo en cuenta a todos los hoteles analizados. La estrategia de precios y el portafolio de productos y servicios, son los dos factores en los que el competidor líder presenta ventaja sobre el Waira.

A modo de conclusión para este capítulo, se podría decir que según los resultados obtenidos al aplicar la herramienta de Diagnostico empresarial, la evaluación global aproximada es de un 61% para el hotel y que en general todas las áreas de la organización presentan aspectos que requieren ser corregidos, si se desea alcanzar un mejor desempeño y efectividad organizacional. En su gran mayoría esto se debe a la deficitaria estructura de los principios corporativos de la organización, ya que solo cumple con un 45% en su misión y 40% en la visión, de manera que es claro ver hacia donde se dirige la empresa, lo cual hace que los procesos de los departamentos se caractericen por centrarse en el cumplimiento de funciones y no en la consecución de resultados. No obstante, a nivel global, la actitud que presenta la

organización frente el cambio no está mal, lo que facilita el desarrollo de acciones que promuevan la mejora de las inconformidades encontradas.

En cuanto a la situación del hotel en el mercado, es posible ver con una calificación de 4, que la ubicación cerca del casco urbano y la buena satisfacción del cliente se constituyen como fortalezas mayores para el mismo, así como la participación y el portafolio de productos con una calificación de 3 se convierten en menores fortalezas en la organización. Sin embargo, el factor “estrategia de precios” con una calificación de 2 se refleja como una debilidad de la organización en su entorno, por lo que valdría la pena pensar en una reestructuración de la política de precios.



## **Capítulo II formulación del plan estratégico sugerido para el hotel Waira**

### **Introducción**

El hotel Waira es una empresa ubicada en el municipio Leticia-Amazonas, presenta una trayectoria de 5 años en el mercado y durante ese tiempo son varios los factores tanto positivos como negativos que han influido en la situación actual de la compañía. En el capítulo anterior, se abarcó el análisis de los resultados obtenidos después de aplicar dos herramientas de diagnóstico: una Matriz de Diagnóstico Empresarial, para establecer la situación actual interna de la empresa y una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) con el fin de conocer cómo se desenvuelve actualmente la organización en el mercado y su posición frente a sus competidores más relevantes. También se realizó una evaluación de los principios corporativos del hotel, para percibir el estado actual de los mismos y entender la incidencia que tienen los mismos en varios aspectos de las condiciones interna y externa de la compañía.

Después de aplicar dichos instrumentos de evaluación fue posible evidenciar diferentes aspectos positivos en cuanto al funcionamiento integral de la empresa, así como varias anomalías presentes en las diferentes áreas analizadas de la compañía. A nivel general, se encontró que el hotel Waira presenta varias fallas que repercuten en el desempeño de sus diferentes áreas, en su gran mayoría esto se debe a la débil estructura de sus principios corporativos, los cuales son la base para direccionar toda organización; la falta de liderazgo por parte de los directivos, la carencia de capacitación y motivación al personal, la usencia de metas y objetivos en cada uno

de los departamentos y la escasez de herramientas de control y medición de los procesos de la empresa.

En cuanto a situación externa del hotel, con los resultados obtenidos de la MPC, fue posible evidenciar que el competidor más relevante de Waira es el hotel Anaconda, siendo este último, el líder en el mercado. Los factores que se consideran como fortaleza del hotel Waira en su entorno son: su ubicación dentro de Leticia (en el corazón comercial y a pocos minutos del aeropuerto) y la satisfacción los clientes que hacen uso de sus servicios. Otros elementos como el portafolio de productos y servicios y la participación del hotel son buenos, pero deben mejorar para que el hotel sea más competitivo en el mercado. Por último, fue posible evidencia que la estrategia de precios del hotel es débil e influye negativamente en el desempeño de la empresa en el mercado.

Es por lo anterior, que en este capítulo se trabajara en la propuesta de diferentes soluciones según las inconformidades encontradas en la organización, que pretende fortalecer la empresa a nivel interno para así, posteriormente, formular estrategias que permitan a la compañía aprovechar mejor sus recursos, para lograr mayor posición en el mercado y atraer más clientes.

### **Plan de Mejora propuesto**

Según el análisis realizado de cada una de las áreas de la empresa, fue posible establecer que existen varios aspectos que le son comunes a la mayoría de las áreas y que repercuten negativamente en la eficiencia de s mismas. Es por ello que, se propondrán diferentes soluciones y métodos, en general con el fin de que los mismos sean tenidos en cuenta por el hotel, para ser aplicados en cada una de sus áreas dependiendo del funcionamiento y la conformación de cada una de ellas.

Siguiendo con los lineamientos de un plan estratégico a nivel empresarial, es necesario conocer la situación actual de la empresa, para así establecer que inconformidades presenta la misma en estos momentos, que le impidan transformarse en esa compañía que pretende ser en 10 años, así como también es importante identificar las oportunidades de mejora para cada uno de los problemas .A continuación se encontrará una tabla que resume los problemas encontrados en cada una de las áreas, después de haber realizado un análisis de factores internos y externos, obteniendo un diagnóstico de la situación actual del hotel Waira (anexo 1, anexo 2). De igual forma, hemos diseñado las posibles soluciones a los factores encontrados con posibilidad de mejora, así:

Tabla 10  
*Plan de mejora*

Área	Mejora sugerida
Gerencia	*Empoderamiento a los directivos a través de programas de capacitación en liderazgo *Estudios complementarios para el Gerente General de la organización
Sistemas de información y comunicación	Asesoría por parte del proveedor del sistema para un conocimiento a fondo del mismo y parametrizarlo conforme a las necesidades.
Talento humano	Contratar una persona encargada de nómina y del bienestar de los funcionarios.
Contabilidad y finanzas	*Capacitación en gestión contable para establecimientos hoteleros. *Incluir dentro de la nómina un contralor encargado del manejo de los costos de A y B.
Recepción y habitaciones	*Establecer objetivos y formular indicadores para su debido control. * Fijar un plan de inventarios. *Programas de mejora continua
Alimentos y bebidas	* Estandarización de procedimientos a través de formato y establecer objetivos e indicadores para su medición (ver anexos). *Fijar un plan de inventarios mensual *Establecer objetivos y presupuesto para el área
Comercial	*Definir objetivos, metas y estrategias que lleven al incremento de las ventas *Analizar si, en el largo plazo, para el hotel es viable la posibilidad de vincular a la empresa a una persona que se encargue de lo relacionado con la gestión de ventas

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los problemas identificados en el capítulo I.*

De acuerdo con la tabla anterior, se profundizará en cada una de las soluciones propuestas para el hotel Waira, con el objetivo de responder a las necesidades identificadas en cada oportunidad de mejora.

### **Capacitar a los directivos y cargos medios de la empresa.**

Al encontrar múltiples falencias en el recurso humano de la empresa, se propone capacitar a gerentes, contador, auxiliar de nómina y bienestar, contador de alimentos y bebidas para que obtengan competencias y aptitudes con el fin de tener un mejor desempeño en su cargo. Principalmente, se requiere capacitar integralmente al gerente general del hotel de manera que se dé empoderamiento a los directivos, así mismo se proponen realizar estudios complementarios en materia administrativa y aplicar un coaching.

Con base en lo anterior, se entiende como coaching “el arte de asistir a las personas para que logren sus objetivos, superando sus limitaciones y potenciando sus fortalezas”; de este modo, se comienza con identificar la situación actual de la persona, para luego determinar qué se quiere mejorar. El coach “no enseña, dirige ni aconseja, sino que actúa más bien como un facilitador de los procesos de reflexión y toma de decisiones de su cliente” (Fernández, s.f.). El coaching se divide en dos niveles, individual y en equipos. En función de los objetivos deseados, el coaching individual se divide en cuatro: para desarrollar habilidades, para el cambio, estratégico o empresarial y creativo. De este modo, se propone al gerente general tomar un coaching para desarrollar habilidades, puesto que en él se busca mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, el liderazgo, y la planificación y gestión del tiempo.

Con respecto al área de alimentos y bebidas, a las personas vinculadas directamente con el área de alimentos se asignarán un número de charlas y capacitaciones para que aprendan manejos de inventarios, control de materias primas y productos terminados, control de facturaciones y formatos, y para la elaboración de nuevos formatos como análisis de carnicería que permitan tener un mayor control de los productos en el momento de saber el costo de carnes rojas, blancas y rosadas. Esta capacitación no sería paga debido a que sería gestionado entre el contralor de A y B con ayuda del auxiliar de nómina y bienestar

Aunado a esto respondiendo a las necesidades del hotel, de manera puntual se requieren capacitaciones de modo que los empleados se familiaricen con sus funciones después de la estructuración de la organización y definición de nuevas áreas; se resaltan dos formaciones recomendadas.

En primera instancia, la alta gerencia deberá saber elaborar presupuestos para la cada una de las áreas y tener el control adecuado del mismo, con el fin de que en el futuro se puedan tomar decisiones.

Finalmente se propone en el hotel crear programas de capacitación de manera periódica trimestral o mensualmente.

### **Estandarización de procesos del departamento de alimentos y bebidas.**

Existe una notable oportunidad de mejora al estandarizar los procesos del departamento de alimentos y bebidas.

Entiéndase como estandarización “garantizar que los procesos que se desarrollan en una organización, sean ejecutados de una manera uniforme por todos los involucrados en él, para

asegurar la calidad” (Universidad del Valle; s.f.). Si no se estandariza, la organización puede verse involucrada en problemas como la falta de planeación, insumos o mejoramiento.

En el restaurante del hotel, se recomienda asignar funciones específicas a los colaboradores, las cuales deben ser plasmadas en el manual de funciones, en el mismo deben ser plasmados los mapas de procesos y procedimientos, y el mapa general de procesos. Cabe resaltar que en la estandarización de los procesos todos los miembros deben hacer parte de esta labor.

Si bien es cierto, el hotel Waira cuenta con una ventaja competitiva con respecto a su competidor directo el hotel Anaconda en cuanto a la gastronomía ofrecida, es necesario un mayor control en la elaboración de los productos. Según Kondo (s.f.) la estandarización se divide en el trabajo y las cosas; la estandarización en el trabajo hace referencia a las acciones que realizan los empleados, mientras que estandarizar las cosas se refiere a que los objetos sean iguales. De este modo, se debe trabajar en el diseño del producto creando recetas estándar de los platos y las bebidas alcohólicas y no alcohólicas ofrecidas, para que siempre se recree el mismo producto, de manera que se obtenga el mismo nivel de satisfacción en los comensales. En este punto no solo se está estandarizando un producto sino los costos de las materias primas en el área de alimentos y bebidas haciendo que sean más equilibrados y controlables.

Aunado a ello, se recomienda elaborar check list y formatos que permitan obtener un registro de los inventarios en bodega y almacén; estos formatos deberán ser fáciles de explicar, leer y entender para los empleados y deberá realizarse siempre que se realicen determinadas actividades, convirtiéndose en un requisito indispensable. Así mismo, información básica como quién lo elabora, fecha, o aprobación toman importancia al realizar las auditorías.

Por otra parte, se deben estandarizar las acciones en determinados procesos, tales como el porcionamiento de las materias primas en donde se clasifica lo que se puede usar en los platos, el desperdicio útil, no útil y la merma; o en la elaboración del inventario del bar, el cual es conveniente cada vez que se cierra.

### **Velar por el bienestar y motivación de los funcionarios.**

Actualmente es importante satisfacer no solo al cliente externo sino también al cliente interno de las organizaciones. Lograr que el personal se supere y se mantenga no es una tarea fácil, por esta razón es de vital importancia motivar constantemente a los colaboradores para retener a las personas idóneas. De esta manera, se busca no solo atraer a personal de alta calidad, sino también que se retengan los contratos actuales para mejorar la productividad y eficiencia.

Según Schultz (1995) sólo se logra el máximo esfuerzo de los empleados y una alta calidad en el trabajo si se encuentran motivados; de este modo, se puede motivar al personal dando remuneraciones y compensaciones, de modo que se den bonificaciones por el tiempo de servicios o descansos remunerados en domingos y festivos; no obstante, esta no es la única manera para mantener al personal motivado y según Schultz ya no basta con incrementar el sueldo, sino que se deben cumplir necesidades más profundas las cuales no siempre son económicas (Ramírez, Abreu, Baddi, 2008).

Además de ello, Chiavenato (1999) asegura que “las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante, esas

diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas” (Ramírez et al., 2008, p. 5).

Existen otras maneras en las que los colaboradores de la organización se sientan felices y satisfechos con las labores realizadas y que se sientan una parte importante de la organización, se puede mejorar el clima organizacional y crear una adecuada cultura organizacional que permita que los trabajadores se sientan parte de la organización y satisfechos del trabajo que realizan.

Si bien es cierto, se celebran fechas especiales como cumpleaños o fiestas de fin de año, se pueden de igual manera crear premios, recompensas o bonificaciones tales como cenas con la familia, la posibilidad de hospedarse una noche en el hotel, viajes de incentivo, entre otros al empleado del mes y que de este en el lapso de un año se dé un premio al empleado del año. Así mismo, se pueden dar radios de comunicación a los empleados del área operativa para facilitar procesos en el área de recepción de habitaciones.

Por otra parte, para que la organización tenga un vínculo con las familias de los colaboradores se pueden realizar actividades recreativas que involucren a los hijos en un determinado rango de edad, dichas actividades serían realizadas a finales de abril o en los últimos días de octubre.

### **Rediseñar la estructura organizacional.**

La estructura organizacional es la forma como están ubicados y organizados jerárquicamente los diferentes cargos de la organización y el organigrama es la representación gráfica de esta en donde se refleja de manera esquemática la autoridad. Esta estructura debe acomodarse a cada tipo de empresa para que los objetivos de la organización propuestos sean logrados.



Se necesita una correcta estructura en las empresas para identificar el personal que se necesita en cada uno de los cargos, de igual manera la adecuada planificación de la estructura “asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa” (Hill, s.f.).

Por otra parte, es importante la estructuración de la organización para establecer objetivos, realizar actividades eficientemente, incrementar la productividad, reducir la duplicidad de esfuerzos, mejorar el rendimiento, delegar funciones y autoridad e indicar las funciones de los cargos en las diferentes áreas.

En el caso particular del hotel, se ve la necesidad de crear un cargo de auxiliar de nómina y bienestar tiene como función alinear las políticas del recurso humano con la estrategia organizacionales e integrar los intereses individuales con los intereses comunes. Dicha persona, tendría a su cargo los procesos de reclutamiento y selección, contratación, inducción, la descripción y el análisis de cargos, los programas y planes de capacitación, lo relacionado con la salud ocupacional, seguridad industrial y actividades de bienestar social.

De igual manera, tendría como labor fomentar el equilibrio entre la vida personal y laboral propiciando bienestar al trabajador, resolver los conflictos laborales, mejora de condiciones del trabajo, formación; esta área sería integrada como mínimo por dos personas y una de ellas estaría especializada en psicología o salud ocupacional para propiciar la formación y el crecimiento a nivel familiar.

## **Programas de mejora continua en los procesos de la empresa.**

Según la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) (s.f.), la mejora continua es un término que se origina de la palabra japonesa “kaizen”, donde kai significa “cambio” y zen, “mejora” y que involucra a todas las áreas de la empresa en las labores consistentes de mantenimiento e innovación en los procedimientos, con el fin de lograr una mayor competitividad en los productos y servicios ofrecidos, repercutiendo así en el progreso de la organización (párr. 1).

La FUNDIBEQ, afirma que “el objetivo fundamental de esta herramienta es involucrar a toda la plantilla en esa cultura de mejora continua, pero principalmente a los operarios, por ser los verdaderos conocedores de su puesto de trabajo” (s.f., párr. 2).

Igualmente, Senge (1990), citado por Suárez (2009) asegura que “la primera óptica de la definición del Kaizen se basa entonces en sustentar su presencia, como un elemento organizacional en la que la participación de los empleados impacta directamente en la mejora de los procesos de trabajo” (p. 4).

De acuerdo a lo anterior, al hotel Waira le sería útil fomentar programas de mejora continua en cada una de sus áreas, con el fin de que los procesos realizados en ella sean realizados de una mejor manera, y para promover la mejora en las falencias de la organización, a continuación se propondrán una serie de pasos o metodología para que el hotel pueda implementar la mejora continua en sus procesos, basados en ciclo de demming “planear, hacer, verificar, actuar” y en el documento elaborado por la Universidad del valle para su Sistema de Gestión de la Calidad, se propone que el hotel se guíe por las siguientes fases para implementar el procesos de mejora continua en sus principales áreas:

### Planear

1. Identificar la oportunidad de mejora: Establecer problemas, inconformidades o mejores formas de desarrollo, de manera concreta.
2. Recopilación y documentación de la información: Obtener y registrar toda la información pertinente al problema encontrado.
3. Análisis de la información: Establecer las posibles causas del problema o los problemas encontrados, a través de la formulación de hipótesis.
4. Elaboración de un plan de acción: De acuerdo a las causas de los problemas, formular acciones correctivas, preventivas o de mejora, dependiendo de la necesidad de cada situación.

### Hacer

5. Ejecución del plan de acción: Llevar a cabo las actividades o acciones de acuerdo a lo propuesto en el plan de acción.

### Verificar

6. Verificación: Comprobar que las acciones implementadas estén teniendo un impacto positivo, a través de monitoreos, evaluaciones e indicadores.

### Actuar

7. Estandarización: Una vez se haya verificado que los cambios son efectivos y dan solución al problema, se debe estandarizar el proceso con los cambios originados por las acciones tomadas. Documentar y divulgar dichos cambios.
8. Informe de consolidación y conclusión: Consolidar la información concerniente a planes de acción, programas de mejora actuales y futuros que contengan acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Para llevar a cabo el proceso de mejora continua en las diferentes áreas del hotel, se recomienda tener en cuenta la tabla que se encuentra a continuación, en donde se sugieren diferentes técnicas que contribuyen al desarrollo de cada actividad en específico.

Tabla 11

*Técnicas para llevar a cabo las actividades estipuladas en el proceso de mejora continua*

ACTIVIDAD	TECNICA
1. Identificar oportunidad de mejora	Lluvia de ideas, 5W-2H.
2. Recopilar información	Gráfico de barras, pastel, tendencias, histogramas y planillas de chequeo.
3. Analizar la información	Diagrama de causa y efecto (Ishikawa), gráficas de pareto, 5- W.
4. Elaborar plan de acción	Cronograma con actividades, fechas y responsables.
5. Ejecutar plan de acción	Entrenamiento del personal, ensayos.
6. Verificar	Indicadores, autoevaluaciones, auditoria interna y externa.
7. Estandarizar	Flujogramas de procesos, divulgación por folletos y carteleras.
8. Crear informe final	Informe y presentación final.

*Nota:* Este cuadro se elaboró con base al documento del sistema de gestión de la calidad realizado por la Universidad del Valle recuperado del siguiente link:  
[http://gicuv.univalle.edu.co/documentos/documentos\\_divulgacion\\_socializacion/material\\_divulgacion/Guia\\_de\\_Mejora\\_Continua.pdf](http://gicuv.univalle.edu.co/documentos/documentos_divulgacion_socializacion/material_divulgacion/Guia_de_Mejora_Continua.pdf)

### **Definición de metas y objetivos para cada una de las áreas de la empresa.**

En el diagnóstico elaborado para el hotel Waira, se encontró que la carencia de definición de metas y objetivos es una causa común en casi todas las áreas de la empresa lo cual repercute de manera negativa en el direccionamiento de la empresa, la desmotivación del personal y la falta de trabajo en equipo. Es importante que el hotel comience a trabajar en el establecimiento de objetivos para que todas las partes interesadas tengan un motivo para realizar sus tareas y buscar resultados en vez de enfrascarse en cumplir una función. Según el documento de estudio elaborado por el campus virtual de la Universidad del País Vasco (s.f.) “Las metas globales de la organización, juegan un importante papel en el éxito de cualquier empresa. No solo proporcionan la base para la selección de los recursos, sino que guían la formulación de los planes de largo alcance y corto alcance, de las políticas y de los procedimientos” (p. 1).

De acuerdo al documento de estudio elaborado por la Universidad del País Vasco, es necesario que los objetivos formulados cumplan con una serie de requisitos nombrados a continuación: deben ser concretos en cuanto al tiempo, para conocer el período dentro del cual se debe cumplir; deben estar contenidos en un plan, es decir deben ser completamente conocidos por todas las partes interesadas y no simplemente en la cabeza de alguno, deben promover la consecución de un logro que implique beneficios para todas las partes involucradas, de manera que haya aceptación, motivación e interés a la hora de su ejecución y por último estos deben ser realistas, es decir que se ajusten a los recursos disponibles y condiciones de la empresa.

Con base en lo anterior, se recomienda que el hotel Waira realice una reunión general en la que participen los jefes de cada área y de acuerdo a resultados obtenidos en periodos anteriores y los esperados para nuevos períodos, se establezcan objetivos y metas para alcanzarlos. Para comenzar podría iniciar por definir períodos largos, es decir, trimestral o semestralmente, teniendo en cuenta que la idea es llegar a establecer objetivos y metas con periodicidad mensual.

Hay que tener en cuenta que los objetivos específicos de cada área deben concordar con el cumplimiento de los objetivos generales que tenga la empresa a nivel global en un período dado. Para comenzar, la organización debe establecer dichos objetivos generales con base en su visión o los propósitos que tenga para un tiempo en específico, se recomienda empezar con períodos de un año. Una vez se tengan claros los objetivos y sus metas, es importante comenzar a pensar en las estrategias, las cuales deben responder a la pregunta: ¿Cómo lograr el cumplimiento de mis objetivos?

Una vez los objetivos se encuentren establecidos y el ámbito contable funcionando adecuadamente, se pueden crear objetivos y metas por área con base en presupuestos e indicadores de la industria.

## **Reestructuración de la política de precios del hotel.**

De acuerdo al análisis de los resultados de la evaluación de las principales áreas de servucción y producción de la empresa: departamento de Recepción y habitaciones y departamento de Alimentos y bebidas, respectivamente, es posible darse cuenta (anexo 1) que en las dos áreas se calificó por debajo de 5 (calificación superior) el factor que menciona la relación entre calidad y precios. Esto se debe a que la calidad en el servicio y productos ofrecidos en el hotel Waira son superiores a los precios fijados por la empresa; esta situación no es tan grave en el departamento de Alimentos y bebidas como lo es en los precios cobrados por las habitaciones del hotel, las cuales aunque cuentan con instalaciones de altos estándares de calidad en cuanto a: comodidad, aspecto físico, limpieza, decoración, electrodomésticos, entre otros, tienen un precio que se podría considerar como “bajo” a comparación de lo que se ofrece, eso sin mencionar que la organización cobra las mismas tarifas todo el año sin tener en cuenta las temporadas. Esta condición, se debe primordialmente al temor por parte de la parte directiva a perder participación en el mercado si decide aumentar los precios, y en el caso de alimentos y bebidas, a la carencia de formatos estandarizados que permitan el control y conocimiento de los costos en los que se incurre por cada plato realizado.

Una vez sean capacitados los altos cargos mencionados, estos serán aptos para realizar los análisis financieros que permitan fijar los precios más acordes de acuerdo a la estacionalidad en Leticia.

## **Diseño de estrategias**

Para comenzar a desarrollar el plan estratégico sugerido para la empresa, se hace alusión a la misión y a la visión de la compañía, pues estos dos principios corporativos son claves para

iniciar el direccionamiento de la empresa. Vale aclarar, que el hotel renovó los dos principios anteriores en el mes de Julio del presente año, por lo cual los mismos serán aludidos en el presente documento. A continuación, se citará la misión construida por el equipo administrativo y operativo del hotel:

“Brindamos **experiencias** que resaltan los valores culturales y naturales del Amazonas a **personas que buscan lo mejor.** Somos la mezcla perfecta entre **calidad, calidez y confort,** gracias a que forjamos un equipo de anfitriones donde prima el **apoyo,** la **confianza** y el **compromiso.**”

Lo que busca la organización con la misión planteada, es que la misma sea corta, pero clara y enriquecedora, donde las palabras subrayadas responden a elementos claves de la organización: producto/servicio, clientes, rasgos que caracterizan a la compañía y los factores que componen el ambiente de trabajo. Además, se espera que la misma sea vivida tanto por los clientes externos como también los internos (N. Molina, comunicación personal, 30 de julio de 2015).

Por otro lado, se tiene la versión renovada de la visión del hotel Waira, la cual se cita a continuación:

“En el 2025 estaremos consolidados como la **marca** referente en hotelería a nivel regional, gracias a nuestros **procesos estandarizados** y a la **especialización** de nuestros **anfitriones.**”

La visión de la empresa, fue planteada a 10 años y, al igual que la visión, contiene unas palabras clave resaltadas, que pretenden dar a entender que es lo que esperan tanto los socios, como el personal de la compañía. Para constituirse como una marca referente a nivel regional, se

pretende que los procesos estén debidamente estandarizados, para que el servicio sea el mismo tanto en un hotel Waira ubicado en Leticia, como uno ubicado en Puerto Nariño, por ejemplo. Se espera también que el equipo de trabajo que existe actualmente pueda seguir creciendo dentro de la organización tanto a nivel laboral, como profesional. (N. Molina, comunicación personal, 30 de julio de 2015).

### **Matriz PEYEA.**

La matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción) es una herramienta diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel, la cual tiene como objetivo “determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa” (Pontificia Universidad Javeriana, 2003) las dos posiciones estratégicas a su vez se dividen en dos grupos cada una; la posición estratégica interna hace referencia a FF (fuerza financiera) y VC (ventaja competitiva), y por otra parte la posición estratégica externa busca observar EA (estabilidad del ambiente) y FI (fuerza de la industria).

Se deben determinar puntos clave de éxito para los cuatro campos. Una vez establecidas estas variables, para las dimensiones VC y EA se asigna un valor numérico de -1 a -4 donde -1 es el mejor y -4 es el peor; por otro lado, para las dimensiones FF y FI la escala numérica es de 1 a 4 donde 1 es el peor y 4 el mejor.

Para este caso, la ventaja competitiva cuenta con cuatro variables: los aliados estratégicos, el alto grado de satisfacción con los productos alimenticios, la ubicación dentro de la ciudad y la planta física; así mismo la fuerza financiera es determinada por: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y apalancamiento; por otra parte la estabilidad del ambiente cuenta con factores como la adaptación al cambio, exclusión del IVA, la escala de precios de los



competidores, y el alto flujo de turistas en los últimos años; finalmente, la fuerza de la industria es determinada por: el posicionamiento, el potencial del mercado, el crecimiento del sector hotelero en Leticia y el aprovechamiento de los recursos.

Tabla 12  
Criterios de evaluación para la Matriz PEYEA

	Calificación		Calificación
<b>Ventaja competitiva</b>		<b>Fuerza financiera</b>	
Aliados estratégicos	-2	Liquidez	4
Alto grado de satisfacción con los productos alimenticios	-1	Endeudamiento	4
Ubicación dentro de la ciudad	-1	Rentabilidad	3
Planta física	-2	Apalancamiento	4
	<b>-6</b>		<b>15</b>
<b>Estabilidad del ambiente</b>		<b>Fuerza de la industria</b>	
Adaptación al cambio	-3	Posicionamiento	3
Exclusión del IVA	-2	Potencial de crecimiento	4
Escala de precios de los competidores	-2	Crecimiento del sector hotelero en Leticia	3
Alto flujo de turistas	-1	Aprovechamiento de recursos	3
	<b>-8</b>		<b>13</b>

Fuente: elaboración propia con base en el documento Matriz Peyea-Ejemplo (Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción)

Una vez evaluados los factores de cada dimensión se realiza un promedio sumando los valores de la calificación y dividiéndolos entre el número de variables obtenidas, en este caso 4.

VC= -6/4	-1,50	FF= 14/4	3,75
EA= -8/4	-2	FI= 13/4	3,25

Para decidir qué estrategias se deben aplicar en la organización es necesario graficar los resultados obtenidos en un plano cartesiano para obtener el vector que revelará el tipo de estrategia que se recomienda aplicar, sea agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. Para el eje X se sumará la FI y VC, mientras que para el eje Y se sumará FF y EA.

Eje X = 3.25 + (-1.50) =	1,75
Eje Y = 3.75 + (-2) =	1,75

El gráfico a continuación es leído de derecha a izquierda, de esta manera el primer cuadrante se encuentra ubicado en la parte superior derecha del gráfico y hace referencia a una posición agresiva; siguiendo en la parte superior izquierda, el segundo evidencia un estado conservador, el tercero una postura defensiva, y por último el cuarto cuadrante a una perspectiva competitiva; en la gráfica se evidencia que el vector direccional se encuentra en el cuadrante agresivo, lo cual indica que la empresa debe tomar una posición agresiva en el mercado. Las estrategias que se aconseja realizar según la matriz PEYEA en las estrategias agresivas se observa el de desarrollo de mercados, la penetración en el producto, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal y diversificación concéntrica.

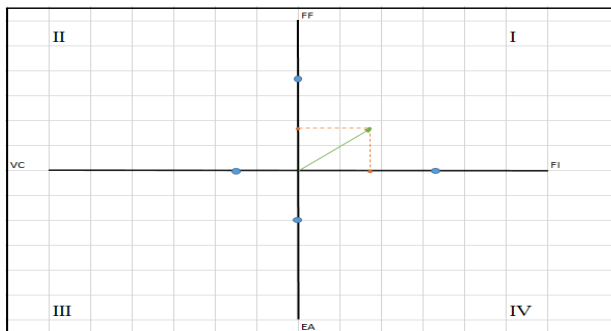


Figura 2. Resultados de la Matriz PEYEA

*Nota.: elaboración propia con base en el documento Matriz Peyea-Ejemplo (Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción)*

## Estrategias.

De acuerdo al análisis de los resultados de la matriz PEYEA y teniendo en cuenta la visión del hotel, se plantean las siguientes estrategias, con el fin de mejorar la posición del hotel en el mercado y aumentar los ingresos.

Tabla 13  
Formulación de estrategias

Estrategia	Definición	Objetivos	Acciones
<p><b>Penetración del mercado</b></p>	<p>Esta estrategia se refiere a las acciones para incrementar las ventas con los clientes actuales a través de los productos existentes. De tal manera, se puede llevar a cabo impulsando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia, o atrayendo a clientes potenciales; por ejemplo con la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa. Al ser una estrategia de crecimiento con un bajo riesgo es viable combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas, tales como el desarrollo de mercado o diversificación. El índice de penetración se puede hallar fácilmente dividiendo el número de clientes que ha comprado la marca entre el número de clientes que ha comprado el producto de la categoría; en este caso, se buscaría el número de huéspedes que ha tenido el hotel en un periodo determinado entre el número de huéspedes alojados en la totalidad de los establecimientos hoteleros de Leticia en el mismo periodo de tiempo (Dominguez &amp; Hermo, 2007, p.71)</p>	<p>"Incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico" (Valiño, s.f)</p>	<p>*Con base en la estacionalidad del turismo en Leticia, ajustar los precios de los productos y servicios ofrecidos por el hotel; con el fin de que el precio sea proporcional a la oferta y demanda de los establecimientos de alojamiento.</p> <p>*Promoción de planes y paquetes ofrecidos por el hotel a través de página web y Redes Sociales.</p> <p>*Alianzas estratégicas con operadores turísticos a nivel nacional.</p>
		<p>"Crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo" (Valiño, s.f.)</p>	
		<p>"Conocer el potencial para poder atraer a clientes de la competencia" (Dominguez &amp; Hermo, 2007, p.71)</p>	
		<p>"Conocer de forma aproximada el tamaño y el valor del mercado, conociendo los volúmenes de venta de los principales competidores" (Dominguez &amp; Hermo, 2007, p.71)</p>	
<p><b>Integración hacia atrás</b></p>	<p>Según Malburg, Chris (2000) cita por Tamayo y Piñeros (2007) la integración vertical hacia atrás, propone que la empresa tenga propiedades o mayor control sobre la materia prima o insumos necesarios para su funcionamiento habitual (p.34).</p>	<p>Disminuir el poder de proveedores, mediante un mayor control sobre los mismos.</p>	<p>*Crear base de datos, con proveedores categorizados, precios actualizados, así como un registro de evaluaciones de la experiencia de compra en relación a diferentes aspectos como: tiempo de entrega, estado del producto, cumplimiento de requisitos de calidad.</p> <p>*Realizar un presupuesto de compras mensual, después de analizar las especificaciones que deben tener los productos para cada una de las áreas y gestionarla búsqueda de proveedores que cumplan o que más se acerquen a esos requisitos (incluyendo precios) *Estudiar el tiempo que se demoran en llegar los productos y el ciclo de cada producto en las actividades que realizar, para precisar los días de pedidos.</p> <p>*Gestionar de forma constante, la búsqueda de proveedores que se acoplen a los requisitos de hotel y que puedan ser mejores que los actuales.</p>
<p><b>Diversificación concéntrica</b></p>	<p>Esta estrategia, sugiere que la empresa incurra en nuevos productos o servicios que estén relacionados con el negocio actual de la misma. El punto de concordancia puede ser una tecnología similar, el uso por los clientes, la distribución, las capacidades administrativas o la similitud de productos (Wellen y Hunger, 2007, citados por Giacomozzi, Constanzo y Sandivak, 2012, p.58-59).</p>	<p>Fortalecer la venta de paquetes turísticos del Amazonas tanto a visitantes como a locales.</p>	<p>*Publicidad a través de redes sociales.</p> <p>*Alianzas estratégicas con Agencias de Viajes Mayoristas a nivel nacional y con touroperadoras en el Amazonas.</p>

Nota.: elaboración propia con base los autores citados anteriormente.

## **Plan de acción**

Para cada estrategia se asignan actividades, las cuales deben ser realizadas en un tiempo determinado y a cargo de un responsable (Ver anexo 3). A continuación, se describen brevemente las actividades propuestas para cada estrategia establecida con la matriz PEYEA.

### **Penetración del mercado.**

#### ***Ajustar precios con respecto a la estacionalidad.***

El Ministerio de Relaciones Exteriores constantemente publica datos históricos y presupuestales acerca de la llegada de turísticas a Colombia, estos datos pueden ser discriminados en ciudades y departamentos. En el 2015 se establecieron 35 puestos de control migratorio tanto aéreo como terrestre, marítimo y fluvial de Migración Colombia para la llegada de personas. Aunado a esto, se disponen de 500 funcionarios y 200 filtros alrededor del país. Por ejemplo, en el 2012 en mitad de año “el flujo migratorio ascendió a 910,532 mil viajeros, es decir, un 15,8% más frente al mismo período de 2011, cuando se registraron 786.125 mil movimientos migratorios” (Migración Colombia, 2015). De esta manera, se puede establecer que el flujo de turistas en el país no es igual en todos los meses del año.

El precio de una habitación no debe ser el mismo en junio y en marzo. Términos como temporada alta y temporada baja hacen referencia a la época del año en la que el turismo tiene más o menos actividad, respectivamente.

### *Desarrollo de página web y mercadeo en redes sociales.*

Según Jerome McCarthy, impulsador del concepto “las 4P’s del marketing, la promoción “consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos” de esta manera, la función es comunicar a los consumidores meta que el producto idóneo se encuentra disponible en el lugar adecuado al precio correcto. En cuanto al hotel Waira se debe estimular el interés por planes y paquetes turísticos ofrecidos a través de la promoción destacando las cualidades y calidad de los productos ofrecidos, las experiencias brindadas y la importancia del desarrollo de la actividad turística y hotelera en Leticia.

Una vez especificada la cobertura y el segmento de mercado de los promocionales, es necesario establecer la frecuencia de dicha promoción. Así las cosas, para penetrar el mercado es posible crear ofertas especiales, paquetes (dos por uno) y descuentos; principalmente para estimular las ventas a corto plazo y en temporada baja.

Según Belch y Belch (2005, p.275) la campaña publicitaria se basa en un “conjunto de actividades de comunicaciones de marketing interrelacionadas y coordinadas, con un tema o idea en común que aparece en distintos medios durante un periodo específico. Determinar el tema en torno al cual se construye la campaña es una parte crítica del proceso creativo, pues establece el tono de los anuncios específicos (...) un tema de campaña debe tener una idea fuerte, ya que es el mensaje central” (URBE, s.f.).

Dependiendo del objetivo se realiza la campaña, en este caso se requiere realizar una campaña institucional o corporativa; de modo que se construya, mantenga y mejore su imagen a largo plazo. Una opción es dar a conocer la historia de la empresa, otra puede ser enfocarla en los

productos y servicios ofrecidos dando a conocer las experiencias positivas de antiguos huéspedes y los beneficios de ser uno nuevo.

Para esto es necesaria la alianza estratégica con una agencia de viajes, en donde se realizará la principal promoción de planes y paquetes ofrecidos por el hotel; así mismo, el desarrollo tecnológico ha permitido que la era digital agilice la información y comunicación entre las personas, por esta razón a través de la página web y redes sociales, se realizará promoción de planes y paquetes ofrecidos.

### **Integración Hacia atrás.**

#### ***Base de datos para proveedores.***

El propósito de esta actividad es establecer una lista organizada de personas naturales y jurídicas que suministren al hotel los productos y servicios necesarios para que el mismo pueda desarrollar plenamente sus actividades. Al tener una lista con todos los datos de interés asociados a las empresas y/o personas proveedoras, será más fácil la gestión de información, para así seleccionar la que más convenga al hotel. (Búsqueda y selección de proveedores, pág. 19).

Lo que se propone con esta acción para Waira, es que la empresa comience con la identificación y organización de los proveedores con los que trabaja actualmente, además de eso, detallar información relevante de cada uno de ellos como: Nombre de la empresa o persona, teléfono fijo, dirección, ciudad, contacto (persona con la que se negocia), celular, correo electrónico. Después de tener la lista de proveedores con sus respectivos datos, se sugiere comenzar a establecer los insumos que abastece cada proveedor, así como el precio de los mismos. Es importante clasificar a los proveedores por departamento y compilar toda la

información pertinente en una respectiva tabla de Excel o registrarlo en el sistema de la compañía.

Una vez creada la base de proveedores, se sugiere que se actualice de manera frecuente, debido a que el mercado es un entorno dinámico y existe la posibilidad de encontrar productos sustitutos, nuevos proveedores, nuevos precios, mejores formas de distribución, mejor relación calidad/precio, entre otros. Este proceso de actualización se realiza con el fin de optimizar costos, tener segundas opciones por si se presenta alguna circunstancia desfavorable, mejorar la calidad, entre otros; pero siempre cuidando tanto la calidad, y la relación de la misma con el costo; buscando la mayor calidad al menor costo posible.

La siguiente figura representa de forma ilustrativa, una alternativa para el procedimiento de actualización de base de proveedores y su debido control:

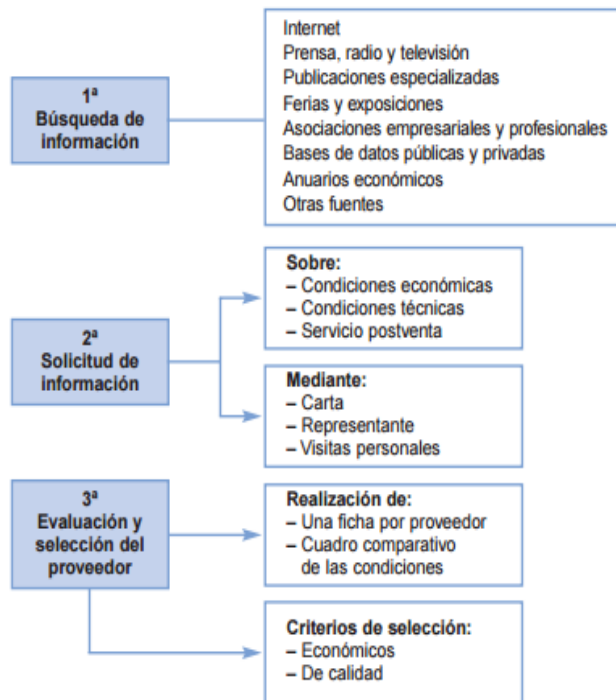


Figura 3. Proceso de búsqueda y control de proveedores.

*Fuente: Búsqueda y selección de proveedores, s.f.*

### ***Estudio de ciclo de producto.***

Lo que se propone con esta actividad, es que los jefes de departamento en coordinación con el jefe de compras estudien el tiempo de vida o de duración de los insumos que son usados por dicha área, necesarios para su funcionamiento diario. Lo que se espera, es tener un conocimiento aproximado, casi que preciso, del tiempo que dura cada insumo para poder establecer períodos de compra para cada uno de ellos, y así evitar los desperdicios y un stock demasiado alto, que afecte tanto el costo y/o el gasto.

### ***Elaboración de presupuesto mensual.***

Esta actividad, será más eficiente y clara después de tener catalogados a los proveedores de cada departamento y conocer con exactitud tanto los insumos necesarios para el funcionamiento de cada área, así como sus precios y la cantidad aproximada utilizada por mes. De esta manera, se puede establecer un presupuesto mensual, con el fin de tener claridad respecto a las compras que se van a realizar y no incurrir en costos ni gastos innecesarios.

### ***Diversificación concéntrica.***

Con esta estrategia, se pretende incrementar la venta de planes y paquetes turísticos, tanto a locales como a residentes.

### ***Inventario turístico de Leticia y alrededores.***

Para comenzar, es importante aclarar a que un inventario turístico, “es el proceso por el cual se registran ordenadamente los factores físicos y culturales, como un conjunto de atractivos, que sirven para elaborar productos turísticos de una región” (Gobernación de Córdoba, 2009, p.1). Esta actividad se propone con el fin de reconocer y catalogar, los recursos históricos,



naturales y culturales que existen en Leticia y sus alrededores, con el fin de que los mismos puedan ser explotados, adecuadamente, con fines turísticos.

Los pasos que se sugieren para la elaboración de este inventario, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; son los siguientes:

1. Clasificación de los bienes y atractivos, en patrimonio natural o sitio natural, según los criterios
2. Agrupación y codificación de los componentes, con el fin de una mayor claridad y organización. A continuación, se citará un ejemplo, ilustrados por el MINCIT:

<b>Primer nivel clasificación</b>	<b>Segundo nivel clasificación</b>	<b>Tercer nivel clasificación</b>	<b>Cuarto nivel de clasificación</b>	
<b>Tipo de Patrimonio</b>	<b>Grupo</b>	<b>Componente</b>	<b>Elemento</b>	<b>Listado de atractivos</b>
<b>1. Patrimonio Cultural</b>	1.1 a 1.5 Material 1.6 Inmaterial 1.7 Festividades y Eventos 1.8 Grupos de Especial Interés	1.1.1 Arquitectura militar	1.1.1.1 Recinto amurallado	
<b>2. Sitio Natural</b>	2.1 Montañas a 2.12 Formaciones cársicas			

Figura 4. Clasificación y organización de los atractivos turísticos

*Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010.*

De igual forma, se sugiere visitar la página del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en donde será posible descargar el documento que contiene la metodología para realizar inventarios turísticos, y donde se encuentran las especificaciones de los atractivos que componen los dos grandes grupos: Patrimonio cultural y sitios naturales.

### *Armar planes y Paquetes.*

En esta fase, ya conociendo un poco su entorno y la viabilidad de ofrecer atractivos turísticos que se encuentren en Leticia y sus alrededores, es posible que la empresa comience a armar planes y paquetes, que incluyan alojamiento, comidas y visita a los lugares, que, según los recursos analizados, sean más deseados por los clientes.

## **Capítulo III análisis de recursos necesarios para ejecutar el plan de acción**

### **Introducción**

En el capítulo anterior, se abarcó todo lo concerniente al plan estratégico que se sugiere para el hotel Waira, de acuerdo a dos puntos de referencia, respectivamente: diagnóstico inicial y acciones propuestas para llevar a cabo estrategias.

En este apartado, se propondrá un cronograma de actividades, que corresponde a las acciones propuestas para el mejoramiento de las áreas del hotel y las estrategias establecidas con el fin de incrementar la efectividad organizacional y obtener mejores ingresos. Seguido de esto, se analizarán los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción, así como su incidencia monetaria en 3 años (período estimado para la realización del proyecto), los resultados financieros esperados en cada anualidad que forma parte del proyecto y la comparación de dichos rendimientos con los parámetros establecidos para la operación de la industria hotelera.

### **Cronograma de Actividades**

En el capítulo 2, se planteó un plan de mejoramiento para el hotel (ver tabla 10). El cual incluye ciertas actividades propuestas y debidamente descritas que, se cree, podrían ser bastante útiles para acompañar el desarrollo de estrategias (ver tabla 13) orientadas a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Para llevar a cabo las tareas planteadas, tanto para el mejoramiento interno de las áreas del hotel, como las estrategias para obtener mayores ingresos, se sugiere una duración de 3 años. En el primer año se llevarán a la acción la mayoría de las actividades manifestadas en el capítulo 2, y ya en los años posteriores, se pretende comenzar a percibir resultados y aplicar herramientas de control, seguimiento y mejoramiento continuo.

Tabla 14

*Cronograma de actividades año 1*

ACCIONES	AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Programa de coaching en liderazgo para Gerente general												
Diplomado en Gerencia estratégica para Hoteles Universidad Externado												
Contratación y Capacitación Auxiliar de nómina y bienestar- Adecuación del cargo												
Programa de coaching en liderazgo para gerente Operativo												
Curso Evaluación operacional y financiera para Hoteles para Contador												
Definir políticas de RevPar												
Rediseño de página web												
Manejo de redes sociales												
Capacitación y contratación cargo Contralor de A y B												
Costeo y estandarización de recetas de A y B												
Capacitación y Adecuación del sistema empresarial Siesa												
Establecimiento y adecuación de formatos para porcionamiento, pedido y entrega de Materias primas												

*Nota:* Elaboración propia, a partir de la información del capítulo 2

Tabla 15

*Cronograma de actividades año 2*

ACCIONES	AÑO 2											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Definición de metas, objetivos y presupuesto para cada área												
Alianzas estratégicas con operadores turísticos												
Alimentar base de datos para control de proveedores												
Aplicar herramientas de gestión												
Publicidad por medio de redes sociales												
Cronograma de inventarios para dpto de Habitaciones												
Control Y análisis de costos de A y B												

*Nota:* Elaboración propia, a partir de la información del capítulo 2

Tabla 16  
Cronograma de actividades año 3

ACCIONES	AÑO 3											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Definición de metas, objetivos y presupuesto para cada área												
Renovar alianzas estratégicas con operadores turísticos												
Buscar nuevas alianzas esatratégicas												
Alimentar base de datos para control de proveedores												
Programas de Mejora continua												
Aplicar herramientas de gestión												
Publicidad por medio de redes sociales												
Control Y análisis de costos de A y B												
Establecer cronograma de inventarios mensual												

Nota: Elaboración propia, a partir de la información del capítulo 2

## Análisis de recursos

Teniendo en cuenta la propuesta, se realizó un análisis de los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades y la implicación monetaria de cada uno de ellos, lo que dio como resultado, un presupuesto final de los gastos en los que se deberá incurrir para el desarrollo del proyecto.

A continuación, se encuentra a detalle la descripción de cada uno de los recursos para llevar a cabo el proyecto, así como la representación monetaria de los mismos en cada año.

Tabla 17

*Recursos y gastos necesarios para la ejecución del plan*

GASTOS ADMINISTRATIVOS EXTRAORDINARIOS			
RECURSOS	VALOR POR AÑO	VALOR POR AÑO (+ INFLACIÓN 3,4%)	INCIDENCIA CONTABLE
Programa de coaching en liderazgo para Gerente general y operativo	\$ 7.942.800	\$ 8.212.855	Capacitación personal
Diplomado en Gerencia estratégica para Hoteles Universidad Externado	\$ 3.970.000	\$ 4.104.980	Capacitación personal
Capacitación en Sistema empresarial Siesa	\$ 720.000	\$ 744.480	Capacitación personal
Curso Virtual de nómina y prestaciones sociales en la Universidad politecnico para Auxiliar de nómina y bienestar	\$ 60.000	\$ 62.040	Capacitación personal
Curso Evaluación operacional y financiera para Hoteles para Contador	\$ 3.340.000	\$ 3.453.560	Capacitación personal
Cuso virtual de control, costos y presupuestos de A Y B para Contralor de A y B en Universidad Externado	\$ 1.250.000	\$ 1.292.500	Capacitación personal
Rediseño de página Web	\$ 1.800.000	\$ 1.861.200	Gasto en Ventas
<b>Valor total gasto administrativo extraordinario</b>	<b>\$ 19.082.800</b>	<b>\$ 19.731.615</b>	Gastos Administración
GASTOS ADMINISTRATIVOS FIJOS			
RECURSOS	VALOR POR AÑO	VALOR + INFLACIÓN	INCIDENCIA CONTABLE
Salario Auxiliar de nómina y bienestar	\$ 18.000.000	\$ 18.612.000	Nómina
Salario contralor de A y B	\$ 16.200.000	\$ 16.750.800	Nómina
Manejo de redes sociales	\$ 8.160.000	\$ 8.437.440	Gasto en Ventas
<b>Valor total gastos administrativos fijos</b>	<b>\$ 42.360.000</b>	<b>\$ 43.800.240</b>	Gastos Administración
<b>VALOR TOTAL GASTOS ADMISTRACIÓN FIJOS Y EXTRAORDINARIOS</b>	<b>\$ 61.442.800</b>	<b>\$ 63.531.855</b>	Gastos Administración

*Nota: Elaboración propia a partir de cotizaciones realizadas en el año 2017*

Tabla 18

*Extracto de gastos fijos proyectados para años 1, 2 y 3*

RECURSOS	VALOR POR AÑO	VALOR + INFLACIÓN A1	VALOR + INFLACIÓN A2	VALOR + INFLACIÓN A3	INCIDENCIA CONTABLE
Salario Auxiliar de nómina y bienestar	\$ 18.000.000	\$ 18.612.000	\$ 19.263.420	\$ 19.937.640	Nómina
Salario contralor de A y B	\$ 16.200.000	\$ 16.750.800	\$ 17.337.078	\$ 17.943.876	Nómina
Manejo de redes sociales	\$ 8.160.000	\$ 8.437.440	\$ 8.732.750	\$ 9.038.397	Gasto en Ventas
<b>Valor total gastos administrativos fijos</b>	<b>\$ 42.360.000</b>	<b>\$ 43.800.240</b>	<b>\$ 45.333.248</b>	<b>\$ 46.919.912</b>	Gastos Administración

*Nota: Elaboración propia a partir de cotizaciones realizadas en el año 2017*

Para ejecutar el proyecto sugerido, se espera que el total de gastos administrativos extraordinarios (\$19.731.615.) sea desembolsado en su totalidad, en el año 1, pues las actividades enfocadas al mejoramiento del hotel son claves para poder llevar a cabo las estrategias planteadas y por ende son las primeras que se proponen ser realizadas.

Por otro lado, los gastos fijos se estiman en \$18.891.180, para el año 1, dado que los salarios del contralor de A y B y el pago por manejo de redes sociales, están contemplados dentro del cronograma, a partir del mes 4 (ver tabla 14).

En total, los gastos evaluados para el año 1, serían de \$57.234.795. Monto que se verá reflejado en los gastos del departamento de Administración, específicamente en las subcuentas nómina, gasto capacitación y gasto en ventas.

Para el año 2, se incurriría solo en los gastos que ya se vuelven fijos, los cuales se ven representados en las cuentas de nómina y gasto en ventas. Este desembolso, tendría un valor aproximado de \$45.333.248, según la inflación estimada para el 2019 de 3,5% (ver tabla 18).

A partir del año 2, se espera percibir un aumento en los ingresos por ventas de 14%, respecto al año 1 y na reducción de costos y gastos totales de 0,24%, teniendo como referente el mismo año.

En el año 3 se estima que los gastos fijos tendrán un valor de \$46.919.912, teniendo en cuenta una inflación constante del 3,5%. Dichos gastos corresponderán en su totalidad al departamento administrativo, específicamente a nómina y gasto en ventas. Así mismo, se espera un incremento del 19% en las ventas, con respecto al año 2 y un decremento del total de costos y gastos en un 0,25%, teniendo en cuenta el mismo año referente.

Más adelante, se podrán apreciar de mejor forma estos porcentajes, a través de un balance general de la empresa, proyectado para los años 1, 2 y 3 donde se tiene en cuenta dichos aumento y decrementos, y se aprecia su impacto general y por áreas en la empresa.

Seguidamente, se hablará específicamente de cada uno de los recursos, su importancia para el desarrollo del proyecto y su incidencia contable.

### **Programa de Coaching en Liderazgo para los directivos de la compañía**

Este taller consta de 3 fases: básico, avanzado y liderazgo. La primera consta de un fin de semana completo al igual que la segunda y la tercera de 3 meses, para un total aproximado de 4 meses de duración (ver tabla 14). El mismo, consiste en un trabajo personal profundo que lleva a los participantes a alinearse con las metas en cada una de las áreas de su vida y a desarrollar formas de ser y hábitos propios de un líder, para vivir en coherencia con su proyecto de vida

personal. Los asistentes se retan a recorrer la milla extra, a salir de la zona cómoda, para construir lo que siempre han deseado.

Tabla 19

*Costo programa de Liderazgo para los gerentes*

<b>Cotización por persona Líderes Visión Colombia</b>				
<b>Programa de Coaching</b>	<b>Cantidad</b>	<b>concepto</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Taller básico	2	Curso	\$ 534.200	\$1.068.400
Taller avanzado	2	Curso	\$ 1.265.000	\$2.530.000
Taller liderazgo	2	Curso	\$ 972.200	\$1.944.400
Tiquetes Leticia-Bogotá	8	Trayectos	\$ 150.000	\$1.200.000
Tiquetes Bogotá-Leticia	8	Trayectos	\$ 150.000	\$1.200.000
<b>Gasto total para los dos Gerentes</b>				<b>\$7.942.800</b>

*Nota:* Elaboración propia, a partir de información brindada por el centro Líderes Visión Colombia. (Ver Anexo)

Mediante estos talleres, que son vivenciales, se busca que los gerentes potencien su capacidad de trabajar en pro de sus metas, fortalezcan sus aptitudes y actitudes de trabajo en equipo y sean ejemplo para los demás funcionarios. Con este programa de liderazgo se pretende que la cabeza de la empresa comience a realizar día a día acciones coherentes en relación a la visión que quieren lograr en común. También se espera que este proceso de coaching sea una buena herramienta de apoyo para los líderes de la empresa, en el proceso de los cambios que afrontará la organización con el establecimiento de nuevos procesos y que los directivos, con sus pasos; guíen, empoderen y conduzcan a toda la organización hacía la consecución de los objetivos a cumplir y los planes de acción a desarrollar para ello.

### **Diplomado Virtual de Gerencia empresarial en Universidad EAN.**

En este programa se desarrollan como competencias: el análisis, diagnóstico, y la toma de decisión. Todo enfocado a la acción estratégica, que lleve a la organización a la consecución de grandes logros. También se trabajan conceptos como la responsabilidad, el empoderamiento y la delegación como herramientas para el gerente actual.



Tabla 20

Valor de diplomado virtual en Gerencia

Recurso	Cantidad	Concepto	Total Inversión
Diplomado en Gerencia estratégica para Hoteles	1	Curso	\$ 3.970.000

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada en el portal de la Universidad EAN

Con este diplomado se pretende que el Gerente general del Hotel Waira actualice sus conocimientos sobre el rol integral que debe ejercer a diario para direccionar la empresa hacia el cambio. Así como aprender nuevas técnicas administrativas que le ayudaran a renovar y ampliar la forma de tomar decisiones. Sin duda, este curso dará al gerente de la empresa, herramientas que serán de gran utilidad a corto y mediano plazo, para el mejoramiento del área administrativa de la empresa y por ende las áreas que están, organizacionalmente hablando, debajo y que son claves para la consecución de los planes de acción trazados.

### Capacitación para uso eficiente del sistema Siesa

Actualmente, el hotel cuenta con un sistema, que, si bien es cierto que no es hotelero, también es cierto que no se le ha dado un uso eficiente al mismo. Es por este que, con esta acción se pretende poder aprovechar al máximo, el sistema por el cual el hotel ya paga una mensualidad. Con el aprovechamiento del sistema, se espera que Hotel Waira pueda darles un mejor manejo a sus inventarios y que, por ende, a mediano plazo haya una reducción de costos que le permita recibir mayores ingresos.

Dado que la empresa, ya paga por asesorías para el sistema. Se estima que el costo de esta capacitación, estaría dado por los tiquetes (Bogotá-Leticia, Leticia-Bogotá), el alojamiento y la alimentación que se brindaría a la persona que vaya a Leticia, en representación de Siesa.

Tabla 21

Valor de Capacitación en sistema Siesa

Recurso	Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Valor total
Trayecto Cali-Leticia	1	Tramo	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00
Trayecto Leticia- Cali	1	Tramo	\$ 210.000,00	\$ 210.000,00
Alojamiento y Alimentación	3	días	\$ 100.000,00	\$ 300.000,00
<b>Valor total</b>				<b>\$ 720.000,00</b>

Nota: Elaboración propia a partir de cotización de tiquetes de avión en Despegar y alojamiento en hotel Waira.

## Crear cargo Auxiliar de Talento Humano.

Para llevar a cabo esta acción, se sugiere preparar a una persona practicante del Sena, que esté interesada en vincularse con la empresa en este tipo de labor, para que ejerza el cargo y se apoderé de proceso de nómina y bienestar. Con esta acción se esperan resultados a corto y mediano plazo. Se pretende que esta medida, se vea reflejada en el desempeño y la motivación de los operarios, para que las tareas diarias sean desempeñadas de manera eficiente y que a largo plazo este reflejo tenga un impacto en la efectividad organizacional de la empresa.

A continuación, se describirá el perfil que se debe cumplir para hacer frente a este cargo, así como los costos anuales que esta labor implicaría para el hotel:

Tabla 22

*Perfil laboral de Auxiliar de nómina talento humano*

PERFL LABORAL	
Nombre del cargo	Cargo superior al que reporta:
Auxiliar de nómina y gestión humana	Gerente General y Contador
Funciones del cargo	
Liquidar y tramitar la nómina de personal, de acuerdo a la información y registro de novedades del periodo. Responsable del proceso de contratación, del bienestar de los funcionarios y de reportar faltas al Gerente general, para que este ejerza las debidas sanciones.	
Formación academica requerida	
Técnico administrativo.	
Competencias del cargo	
Trabajo en equipo, comunicación asertiva, manejo de Excel, autoridad y manejo de Grupos.	

*Nota:* Elaboración propia a partir del documento elaborado por la Gerencia administrativa y financiera de talento humano del Centro de convenciones Plaza Mayor de Medellín.

Tabla 23

*Gasto anual en nómina y capacitación de auxiliar de nómina y talento humano*

NÓMINA				
Recurso	Cantidad	Concepto	Valor mes	Valor total anual
Salario	12	Anual	\$1.500.000	\$ 18.000.000
CAPACITACIÓN				
Recurso	Cantidad	Concepto	Valor	Valor total anual
Curso Virtual de nómina y prestaciones sociales en la Universidad politecnico	1	Curso	\$60.000,00	\$ 60.000,00

*Nota:* Elaboración propia a partir del portal de la Universidad Politécnico y análisis de la nómina del hotel Wai

## Curso de Evaluación operacional y financiera para hoteles

En este programa, se pretende que los estudiantes conozcan y se apropien de diferentes herramientas, que les permitirán interpretar, analizar y evaluar la información contable que resulta de la operación del hotel. Para ello, se pondrán en práctica conceptos básicos como lo son: rendimientos operacionales y evaluación de la utilidad.

Tabla 24

*Gasto en curso para contador*

Acción	Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Total Año
Curso Evaluación operacional y financiera para Hoteles	1	Curso	\$ 2.040.000	\$ 2.040.000
Tiquete Leticia-Bogotá	5	trayecto	\$ 130.000	\$ 650.000
Tiquete Bogotá leticia	5	trayecto	\$ 130.000	\$ 650.000
Alimentación	12	días	\$ 50.000	\$ 600.000
<b>Valor Gasto</b>				<b>\$ 3.340.000</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de información brindada por el portal <https://www.uexternado.edu.co/programa/administracion-de-empresas-turisticas-y-hoteleras/curso-evaluacion-operacional-financiera-hoteles/> y consulta de precios de tiquetes en Despegar

Este curso se propone como medida, para que el contador actual enfoque sus conocimientos contables al hotelería y de esta manera poder contar con informes contables propios de la industria y así analizar los resultados de la operación en diferentes periodos y mejorar la toma de decisiones del hotel, establecer presupuestos y hacer uso eficaz de herramientas de gestión y con esto, poder medir la operación, para hacerla más efectiva.

## Crear cargo Contralor de Costos de A y B

Para realizar esta acción, es indispensable incurrir en una capacitación para la persona que va a desarrollar el cargo, dado que en Leticia es difícil encontrar a una persona que esté preparada para desenvolverse en este puesto de trabajo. Es por esto que se propone incurrir en un curso virtual de para el control de costos y presupuesto de A y B, dado que esta modalidad es lo más conveniente para evitar los costos de desplazamiento ya que este tipo de cursos no se encuentran en la región.

Con el programa, el estudiante aprenderá sobre herramientas que permitan establecer el control necesario para mantener los porcentajes de costos, según el presupuesto esperado por la

gerencia. Así como, el análisis e interpretación de datos que permitan definir soluciones para obtener los resultados esperados de la operación.

Tabla 25

*Gasto en capacitación para Contralor de A y B*

<b>CURSO PARA CONTRALOR DE A Y B</b>				
<b>Acción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total Año</b>
Cuso virtual de control, costos y presupuestos de A y B	1	Curso	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
<b>Valor Gasto</b>				<b>\$ 1.250.000</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de información extraída del portal <https://www.uexternado.edu.co/programa/administracion-de-empresas-turisticas-y-hoteleras/control-costos-presupuestos-alimentos-bebidas-hoteles-establecimientos-gastronomicos/>

Tabla 26

*Implicación en gasto nomina contralor de A y B*

<b>NÓMINA</b>				
<b>Acción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total Año</b>
Salario	12	Anual	\$ 1.350.000	\$ 16.200.000
<b>Valor Gasto</b>				<b>\$16.200.000</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de información contable brindada por el Hotel Waira.

Esta es una actividad clave dentro del plan de acción dado que de la misma depende, en gran parte, el proceso de estandarización de las actividades realizadas por el departamento de Alimentos y Bebidas, así como el análisis y control periódico de la materia prima, para alcanzar la reducción de costos esperada.

### **Rediseño de página web y Publicidad a través de redes sociales**

Dado que la página del hotel es antigua (existe desde el 2012 sin renovación hasta el momento). Se propone contratar a una agencia, que rediseñe la estructura de la página del hotel con herramientas modernas que incluyan la interacción con el cliente y botones de redes sociales. Así como un contenido atractivo para los visitantes.

También se pretende, que esta agencia maneje el marketing a través de las redes sociales, desde Bogotá, con publicaciones de acuerdo a cierta frecuencia establecida, con el fin de lograr una mayor interacción con el mercado y atraer nuevos clientes al hotel.

Tabla 27

*Gasto en Ventas*

<b>Redes sociales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor anual</b>
<b>Facebook</b>		<b>\$ 600.000</b>	<b>\$ 7.200.000</b>
Creación de 3 diseños de línea base	12	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Inversión adicional con pauta pagada en facebook	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
<b>Instagram</b>		<b>\$ 80.000</b>	<b>\$ 960.000</b>
Publicación de 16 post mensuales	12	\$ 80.000	\$ 960.000
<b>Gasto total anual por redes sociales</b>			<b>\$ 8.160.000</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de cotización brindada por agencia de publicidad

Esta inversión es clave para llevar a cabo las estrategias de penetración en el mercado y diversifican concéntrica. De esta medida, depende en gran parte, el fortalecer la venta de paquetes turísticos, incrementar la venta de habitaciones y de Restaurante.

### **Impactos y Resultados esperados**

Con la implementación del plan de acción se espera, principalmente, reducir los costos y gastos del departamento de Alimentos y Bebidas, observados un impacto positivo para los costos y gastos totales de la empresa, así como percibir un aumento en el ingreso por ventas de los departamentos operados.

A continuación, se evidenciará dichos rendimientos en un estado de resultados proyectado a 3 años, el cual ha sido elaborado a partir de reconstruir la información, sobre de los resultados obtenidos en la operación del 2016, suministrada por el hotel y posteriormente, ajustada a las cuentas contables usadas en la industria hotelera.

Tabla 28  
Estado de resultados proyectado

	2016	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Habitaciones</b>				
Ventas	\$ 1.857.185.071	\$ 2.013.188.617	\$ 2.345.364.739	\$ 2.896.525.452
Nómina	\$ 89.205.735	\$ 92.238.729	\$ 95.467.085	\$ 98.808.433
Otros Gastos	\$ 268.864.041	\$ 278.005.418	\$ 287.735.608	\$ 297.806.354
Total Gastos	\$ 358.069.775	\$ 370.244.148	\$ 383.202.693	\$ 396.614.787
<b>Utilidad Departamental</b>	\$ 1.499.115.296	\$ 1.642.944.469	\$ 1.962.162.046	\$ 2.499.910.665
			\$ -	
<b>Alimentos y Bebidas</b>				
Ventas	\$ 1.877.654.902,00	\$ 1.990.314.196	\$ 2.219.200.329	\$ 2.563.176.380
Costo de Venta	\$ 1.105.034.965	\$ 1.093.984.615	\$ 1.076.480.861	\$ 1.028.039.222
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 772.619.937	\$ 896.329.581	\$ 1.142.719.467	\$ 1.535.137.157
Nómina	\$ 367.973.655	\$ 380.484.759	\$ 393.801.726	\$ 407.584.786
Otros Gastos	\$ 123.963.569	\$ 124.459.423	\$ 121.347.938	\$ 113.460.322
Total Gastos	\$ 491.937.224	\$ 504.944.182	\$ 515.149.663	\$ 521.045.108
Otros Ingresos	\$ 270.000	\$ 279.180	\$ 288.951	\$ 299.065
<b>Utilidad Departamental</b>	\$ 280.952.713	\$ 391.664.579	\$ 627.858.755	\$ 1.014.391.114
			\$ -	
<b>Otros Servicios (Actividades conexas)</b>				
Ventas	\$ 330.544.835,00	\$ 357.980.056	\$ 399.147.763	\$ 453.032.711
Nómina	\$ 11.150.716,82	\$ 11.529.841	\$ 11.933.386	\$ 12.351.054
Otros Gastos	\$ 208.656.922,49	\$ 215.751.258	\$ 223.302.552	\$ 231.118.141
Total Gastos	\$ 219.807.639	\$ 227.281.099	\$ 235.235.938	\$ 243.469.195
<b>Utilidad Departamental</b>	\$ 110.737.196	\$ 130.698.957	\$ 135.273.421	\$ 140.007.990
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DPTOS</b>	\$ 2.174.849.603	\$ 2.196.454.044	\$ 2.210.069.155	\$ 2.189.168.313
OTROS INGRESOS	\$ 49.756.181	\$ 51.447.891	\$ 53.248.567	\$ 55.112.267
<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>	\$ 1.940.561.386	\$ 2.216.755.896	\$ 2.778.542.790	\$ 3.709.422.037
<b>GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>				
<b>Administración</b>				
Nómina	\$ 623.295.192	\$ 679.850.028,53	\$ 703.644.780	\$ 728.272.347
Gasto Capacitación	\$ -	\$ 17.870.415,20	\$ -	\$ -
Gasto en ventas	\$ 13.645.000	\$ 24.407.570,00	\$ 8.732.750	\$ 9.038.397
Otros Gastos	\$ 62.412.537	\$ 64.534.563,26	\$ 66.793.273	\$ 69.131.038
<b>Total Gastos</b>	\$ 699.352.729	\$ 786.662.576,99	\$ 779.170.803	\$ 806.441.781
<b>Mantenimiento</b>				
Nómina	\$ 33.452.150	\$ 34.589.524	\$ 35.800.157	\$ 37.053.162
Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Gastos</b>	\$ 33.452.150	\$ 34.589.524	\$ 35.800.157	\$ 37.053.162
<b>Agua - Luz - Fuerza</b>	\$ 340.251.332	\$ 351.819.877	\$ 364.133.573	\$ 376.878.248
Otros Gastos	\$ 4.634.372	\$ 4.791.941	\$ 4.959.659	\$ 5.133.247
<b>TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>	\$ 1.077.690.583	\$ 1.177.863.918	\$ 1.184.064.191	\$ 1.225.506.438
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL (G.O.P.)</b>	\$ 862.870.803	\$ 1.038.891.978	\$ 1.594.478.598	\$ 2.483.915.599
<b>CARGOS FIJOS (Arriendos, imp. Id y comer, predial y seguros)</b>	\$ 105.180.747	\$ 108.756.892	\$ 112.563.384	\$ 116.503.102
<b>UTILIDAD NETA OPERACIONAL</b>	\$ 757.690.056	\$ 930.135.086	\$ 1.481.915.215	\$ 2.367.412.497
<b>Gtos financieros depre. y amort.</b>	\$ 471.573.995	\$ 487.607.511	\$ 504.673.774	\$ 522.337.356
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 286.116.060	\$ 442.527.575	\$ 977.241.441	\$ 1.845.075.141
<b>IMPUESTOS</b>	\$ 57.223.212	\$ 106.206.618	\$ 113.641.081	\$ 121.595.957
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 228.892.848	\$ 336.320.957	\$ 863.600.360	\$ 1.723.479.184

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por el hotel, teniendo en cuenta las proyecciones de inflación para el año 2018, 2019, 2020.

Al ejecutar el plan de acción, en el año 1 se estima un aumento del 9,08% en el total de gastos de administración respecto al año base. De los cuales, el incremento del gasto de capacitación en comparación al año base es de 100% y el de gasto en ventas es de un 75,48%.

Ya para el año 2, se espera que esos gastos presenten una disminución del 1%, con el primer año como referente. Para el año 3, se percibe un ligero aumento en los gastos administrativos, dada la inflación y debido a que los gastos de este periodo no son tan significativos en comparación al año 1.

Tabla 29

*Variación de los gastos administrativos en los años 1, 2 y 3.*

Administración	AÑO REFERENCIA	AÑO 1	VAR%	AÑO 2	VAR%	AÑO 3	VAR%
Nómina	\$ 623.295.192	\$ 679.850.028,53	5,67%	\$ 703.644.780	3,5%	\$ 728.272.347	3,50%
Gasto Capacitación	\$ -	\$ 17.870.415,20	100,00%	\$ -	-100,0%	\$ -	0,00%
Gasto en ventas	\$ 13.645.000	\$ 24.407.570,00	75,48%	\$ 8.732.750	-64,2%	\$ 9.038.397	3,50%
Otros Gastos	\$ 62.412.537	\$ 64.534.563	0,00%	\$ 66.793.272,97	3,5%	\$ 69.131.038	3,50%
<b>Total Gastos</b>	\$ 699.352.729	\$ 786.662.576,99	9,08%	\$ 779.170.803	-1,0%	\$ 806.441.781	3,50%

*Nota:* Tabla elaborada según la estructura del estado de resultados.

Por otro lado, desde el primer año se espera comenzar a percibir una reducción del total de costos y gastos en un 7% en relación al año base. Para los años 2 y 3, se estima un aumento de 0,24% y 0,25% del respectivamente, tomando como referencia al año inmediatamente anterior para cada uno, teniendo en cuenta que esto incluye el aumento según la inflación esperada y que, en cada año, el porcentaje total de costos y gastos respecto a las ventas, se va acercando a un porcentaje aceptable, según los parámetros establecidos por la industria (ver tabla 31).

En cuanto a las estrategias de ventas, se estima que las mismas podrían comenzar a dejar resultados satisfactorios a partir del año 2, con un aumento en el total de ventas de 14% en relación al año 1 y ya para el año 3, se proyecta un aumento del 19%, tomando el año 2 como referencia (ver tabla 30).

Tabla 30

*Variación de gastos, costos e ingresos por año*

	AÑO REFERENCIA	AÑO 1	VAR%	AÑO 2	VAR%	AÑO 3	VAR%
<b>GASTOS ADMON</b>	\$ 699.352.729	\$ 786.662.576,99	9,08%	\$ 779.170.803	-1,0%	\$ 806.441.781	3,50%
<b>Total Costos y Gastos</b>	\$ 3.252.540.186,24	\$ 3.017.706.144,61	-7%	\$ 3.025.040.115	0,24%	\$ 3.032.663.256	0,25%
<b>Venta Total</b>	\$ 223.302.551,88	\$ 231.118.141,19	7%	\$ 4.963.712.830,22	13,8%	\$ 5.912.734.543	19,12%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 228.892.848	\$ 336.320.957	47%	\$ 863.600.360	156,8%	\$ 1.723.479.184	99,57%

*Nota:* Tabla elaborada según la estructura del estado de resultados.

Por último, dada la reducción de costos y gastos percibida durante los 3 años en los que fue evaluado el desarrollo del proyecto, y el significativo aumento de ingresos estimados para los años 2 y 3, no solo se proyecta un aumento considerable de la utilidad neta para cada uno de los años (ver tabla 30), sino que también se espera que los porcentajes de costos, gastos y los diferentes niveles de utilidad de la empresa, se asemejen cada vez más a los parámetros establecidos para la industria hotelera, tal y como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 31

*Parámetros de la industria hotelera comparado en cada uno de los años del proyecto*

CONCEPTOS	2016	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Parametro de la industria
Costos y gastos departamentales respecto a la venta total	53,50%	50,36%	44,52%	37,02%	30% al 35%
Costos de venta A y B en relación a la venta total	27,18%	25,08%	21,69%	17,39%	17% al 20%
Costos y gastos de habitaciones en relación a venta total	8,81%	8,49%	7,72%	6,71%	7% al 9%
Utilidad departamental	47,73%	50,83%	55,98%	62,74%	65% al 70%
Utilidad bruta operacional	21,22%	23,82%	32,12%	42,01%	40% al 45%
Utilidad Neta	9,07%	7,71%	17,40%	29,15%	26 al 30%
Utilidad Habitaciones	80,72%	81,61%	83,66%	86,31%	minimo el 85%
Utilidad de A y B	14,96%	19,68%	28,29%	39,58%	30% al 35%
Costo de venta A y B en relación al total de costos y gastos	33,97%	36,25%	35,59%	33,90%	29% al 32%

*Nota:* Elaboración propia a partir de la información del libro *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera* de Adolfo Scheel Mayenberger.



## Conclusiones

Según los resultados proyectados, es posible decir que el plan de acción formulado es una buena alternativa para mejorar el rendimiento organizacional del Hotel Waira. En el estado de resultados proyectado, se evidencia que el gasto inicial no afecta significativamente la estructura de gastos del departamento administrativo en el año 1 y si tiene una importante incidencia en el aumento de los ingresos percibidos a partir del año 2, así como un apreciable decremento en los costos y gastos departamentales, que se puede percibir desde el primer año en donde comienza la ejecución del plan.

Es importante destacar, que las mejoras sugeridas para cada una de las áreas de la empresa, son imprescindibles para desarrollar las estrategias encaminadas a aumentar las ventas totales de la organización y mejorar su posición en el mercado. Además de percibir mejores ingresos y reducir costos, la reestructuración en cada una de las áreas, permite que la empresa obtenga un desempeño eficiente, medible y ajustado a los parámetros establecidos por la industria hotelera. Así mismo, los ajustes propuestos en los cargos, serán de vital importancia, para darle continuidad y seguimiento a los resultados obtenidos.

## **Recomendaciones**

A manera de recomendación, se sugiere a los directivos de la empresa tener en cuenta las siguientes apreciaciones:

- Continuar, año tras año, con planes de mejora continua, con el fin de renovar los procesos y que los mismos se mantengan eficientes.
- Establecer objetivos y presupuestos por área, semestrales.
- Realizar reuniones mensuales, con el fin de conocer los resultados de la operación del mes anterior y de acuerdo a ello, establecer metas para el mes en cuanto a cumplimiento de presupuesto y ventas.
- Renovar conocimientos mediante capacitaciones, para no perder de vista las tendencias de la industria hotelera.
- Buscar continuamente alianzas estratégicas, que permitan al hotel penetrar nuevos mercados a nivel nacional y proyectarse a largo plazo para lograr participación en mercados internacionales.

## Anexos

### Anexo 1: herramienta de Diagnostico empresarial

	TEMA	CRITERIO	RANGO (Califique de 1 a...)	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
<b>GERENCIA DE LA EMPRESA</b>					
1	Liderazgo.	La gerencia de la empresa ha liderado los procesos de cambio y cuenta con el apoyo de su grupo para implementar el cambio que se requiere.	10	5	50%
2	Credibilidad ante proveedores.	La gerencia de la empresa posee capacidad de negociación, tiene credibilidad en el mercado y se considera una persona confiable y seria en el medio.	10	9	90%
3	Entusiasmo y dinamismo.	El empresario representa la fuerza de cambio en la empresa y posee el convencimiento necesario para ejercer el proceso.	10	7	70%
4	Toma de decisiones.	La gerencia de la empresa tiene un proceso definido de toma de decisiones, participativo y firme.	10	3	30%
5	Formación académica e interés en las técnicas administrativas modernas.	El empresario posee la formación académica necesaria para competir, se mantiene actualizada, participa en cursos, lo que le permite tener una mente abierta para implementar cambios en la empresa.	10	2	20%
6	Conocimiento del negocio.	La gerencia de la empresa posee el conocimiento técnico del negocio, posee el <i>know how</i> , y los aspectos de diferenciación en el mercado.	10	0	0%
7	Visión del negocio.	La gerencia de la empresa cuenta con la experiencia y el conocimiento del negocio, su entorno, identifica las causas de los cambios en los últimos años, y percibe lo que debe hacer para mantenerse en el mercado.	10	5	50%
8	Liderazgo.	La empresa cuenta con directivos que imprimen dinámica por sus altas competencias como emprendedores, líderes y ejecutores. Los jefes, en general, son formadores de su gente y animan al cumplimiento de la misión. La dirección se realiza en equipo.	10	2	20%
9	Plan de remplazo.	El gerente de la empresa puede ser remplazado fácilmente, y la supervivencia de la empresa no depende únicamente de él.	10	9	90%
10	Empresas familiares.	Se tiene definido un protocolo familiar que permite tener los papeles definidos y establecer un código de conducta.	10	7	70%
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>49</b>	<b>49%</b>

<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
1	Contratación.	La contratación y los pagos laborales están dentro la legislación laboral y de seguridad social.	10	10	<b>100%</b>
2	Seguridad social.	Se cumplen los requisitos de afiliación a EPS, ARP, pensiones y otros que la empresa requiere.	10	10	<b>100%</b>
3	Beneficios extralegales.	Los beneficios adicionales con los trabajadores corresponden a acuerdos y pactos con los empleados o con sindicatos, y se pueden cumplir.	10	10	<b>100%</b>
4	Escala salarial.	Existe una escala salarial definida y es acorde con los gastos y presupuesto de la empresa.	10	10	<b>100%</b>
5	Relaciones con los empleados, sindicatos, pactos colectivos, etcétera.	Las relaciones con los empleados, (sindicatos, pactos, etcétera) no afectan el correcto desarrollo de la empresa, se logran acuerdos justos y no son una carga para la empresa.	10	10	<b>100%</b>
6	Capacitación del recurso humano.	Se cuenta con el personal idóneo para desarrollar las labores que requiere cada cargo.	10	2	<b>20%</b>
7	Capacitación del recurso humano.	Se tienen previstos programas de capacitación que ayuden a mejorar el personal de la empresa, y se adapten mejor a los programas de reestructuración de la empresa.	10	3	<b>30%</b>
8	Motivación.	Se observa una alta motivación de los empleados porque están alineados con la misión y las estrategias de la empresa; existe trabajo en equipo.	10	3	<b>30%</b>
9	Estructura organizacional.	La empresa tiene una estructura organizacional definida con base en su misión, su visión y las estrategias; existe un mapa de procesos organizacionales, definición de puestos de trabajo, cargos y sus perfiles ocupacionales, y sus funciones y responsabilidades están claramente definidas.	10	2	<b>20%</b>
10	Área de recursos humanos.	El área de recursos humanos funciona como interlocutor entre la gerencia y sus jefes y los subalternos, y ésta es su mano derecha.	10	0	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>60</b>	<b>60%</b>

CONTABILIDAD Y FINANZAS					
1	Información disponible de los estados financieros.	Los estados financieros se encuentran al día y se cuenta con la información necesaria para el análisis.	5	4	80%
2	Presupuestos y metas.	La empresa cuenta con presupuestos completos y organizados, que definen las metas y los compromisos.	5	1	20%
3	Definición del presupuesto.	El presupuesto es definido sobre la base de los costos y gastos programados y según el volumen de ventas.	5	2	40%
4	Seguimiento de presupuesto.	Existe un control en cada áreas, de su presupuesto y tiene en cuenta las variaciones del entorno que lo	5	2	40%
5	Previsión del presupuesto.	El presupuesto definido contempla un panorama real y tiene en cuenta las variaciones del entorno que lo	5	2	40%
6	Análisis de costos y gastos.	Se cuenta con la información necesaria para analizar la distribución de costos y gastos de la empresa, con el fin de identificar las posibles opciones de reducción	5	3	60%
7	Manejo de la cartera.	Existe una política de manejo de cartera, y se tienen las provisiones correspondientes, y se puede definir	5	4	80%
8	Manejo de indicadores de gestión.	La empresa ha definido indicadores de gestión y se puede establecer una meta clara en el proceso de	5	1	20%
9	Compromisos tributarios.	La empresa mantiene al día la información sobre sus compromisos tributarios, y existen las provisiones	5	3	60%
10	Compromisos con proveedores.	La empresa mantiene al día la información sobre sus compromisos sus proveedores.	5	2	40%
11	Compromisos con proveedores.	La empresa ha definido acuerdos con los proveedores, en los que puede mantener la producción constante y	5	4	80%
12	Compromisos con proveedores.	La empresa mantiene credibilidad y confianza de sus proveedores, y es fácil conseguir acuerdos para la	5	5	100%
13	Compromisos con los socios.	La empresa mantiene credibilidad y confianza de sus socios y éstos están dispuestos a contribuir en el	5	5	100%
14	Compromisos financieros.	La empresa cuenta con la información necesaria de sus compromisos financieros y ha proyectado un plan	5	3	60%
15	Compromisos financieros.	La empresa mantiene la credibilidad y confianza de la banca y de las entidades financieras en general, y éstas han pensado en sus relaciones a largo plazo, lo	5	5	100%
16	Manejo de inventarios.	Existe un control de inventarios que permite identificar su verdadero valor y definir el grado de	5	1	20%
17	Manejo de la nómina.	Se han tomado las medidas necesarias para tener una nómina acorde con las necesidades de la empresa y	5	3	60%
18	Rentabilidad del negocio.	Existe un esquema para evaluar la rentabilidad global	5	2	40%
19	Rentabilidad de los productos.	Se conoce la rentabilidad de cada producto, y se pueden tomar decisiones sobre el futuro de los	5	2	40%
20	Manejo de inversiones.	La empresa ha visualizado otras opciones de inversión, con el fin de mejorar la rentabilidad de la	5	4	80%
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>58</b>	<b>58%</b>

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
<b>Sistema de información</b>					
1	Estructura del sistema.	Se cuenta con una infraestructura adecuada para el tamaño de la empresa, que permite el manejo de la información común a las diferentes áreas que lo	10	9	90%
2	Diseño del sistema.	El sistema ha sido diseñado con base en las necesidades de las diferentes áreas de la empresa y tiene una proyección a largo plazo.	10	7	70%
3	Áreas sistematizadas.	La empresa cuenta con un sistema que permite las funciones básicas, como son la contabilidad, el control de inventarios de materia prima y producto terminado, control de facturación y despachos, y control de cartera.	10	9	90%
4	Personal involucrado.	El sistema trabaja con el mínimo personal, y se trata de integrar a los responsables dentro del proceso de entrada y manejo de la información. No se requiere un grupo laboral sobredimensionado para mantener el sistema. Se puede mantener el sistema dentro del proceso de reestructuración.	10	7	70%
5	Seguridad del sistema.	La empresa cuenta con la organización para garantizar la seguridad en el manejo de información, evitando fugas de información, pérdidas por fallas en el sistema, o por robo.	10	5	50%
6	Seguridad del sistema.	El sistema cuenta con un mapa de acceso restringido para las diferentes personas encargadas de alimentar y manejar el sistema en general.	10	6	60%
7	Reportes del sistema.	Los informes que genera el sistema son oportunos confiables y acorde con las necesidades de cada área.	10	3	30%
<b>Sistemas de comunicación</b>					
8	Sistema de telefonía.	La empresa cuenta con un sistema de telefonía adecuado a su función de servicio y atención interna y externa (no implica un costo elevado y es razonable el costo de este servicio).	10	9	90%
9	Sistemas de fax, correo electrónico, etcétera.	Cuenta con el servicio de fax, correo electrónico y se ha evaluado su uso de forma razonable, y existe conciencia del manejo que se debe dar.	10	9	90%
10	Sistemas de comunicación interna y de seguridad.	Los sistemas de comunicación interna y de seguridad son adecuados y tienen un costo razonable para las exigencias de la empresa.	10	1	10%
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>65</b>	<b>65%</b>

<b>SITUACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA</b>					
1	Relaciones con accionistas y socios	La situación de la empresa frente a sus socios y accionistas es clara y no hay situaciones irregulares	10	10	<b>100%</b>
2	Poderes otorgados y limitaciones de la gerencia.	El manejo de poderes y delegación de responsabilidades y la toma de decisiones son claros a nivel gerencial y se han tenido en cuenta para no	10	8	<b>80%</b>
3	Embargo y reclamos sobre	Se conoce la situación de embargos de la empresa, los términos y compromisos, y se han tenido en cuenta	10	10	<b>100%</b>
4	Documentación sobre los activos.	La documentación sobre los activos de la empresa esta organizada (escrituras, contratos de propiedad, pagos sobre hipotecas, pagarés, etcétera).	10	10	<b>100%</b>
5	Licencias de funcionamiento.	Las licencias de funcionamiento, permisos municipales, etcétera, están al día y cumplen las	10	10	<b>100%</b>
6	Contratos de arrendamiento y	Los contratos de arrendamientos y otros se encuentran dentro de las normas, no son un obstáculo	10	10	<b>100%</b>
7	Patentes y marcas	Las patentes y marcas comerciales están debidamente	10	6	<b>60%</b>
8	Procesos o demandas en curso.	Se conoce la situación de juicios que tenga la empresa y que puedan ser un obstáculo para el acuerdo.	10	10	<b>100%</b>
9	Convenios colectivos.	Los convenios colectivos, pactos o negociaciones con el sindicato, no afectan la situación de operatividad de la empresa.	10	10	<b>100%</b>
10	Seguros.	La empresa cuenta con pólizas y seguros que garantizan un respaldo ante contingencias.	10	10	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>94</b>	<b>94%</b>

ÁREA DE RECEPCIÓN Y HABITACIONES					
1	Diseño del proceso.	Los procesos de habitaciones son acordes con los requerimientos técnicos y normas establecidas.	5	5	100%
2	Procesos de recepción	Los procesos relacionados con recepción como check in y check out tienen una secuencia lógica, el servicio	5	5	100%
3	Estandarización del proceso.	Los procesos realizados en el área cuentan con un nivel de estandarización y modularidad que facilita y agiliza su producción.	5	5	100%
4	Equipos y materiales	Se cuenta con los equipos y las herramientas adecuadas para el proceso que se llevan a cabo en el área.	5	5	100%
5	Optimización del proceso	Las operaciones relacionadas con el servicio que presta el área están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en uso de maquinaria, materiales y personal.	5	5	100%
6	Servicio al cliente	Se cumple con estándares básicos de servicio al cliente, lo cual repercute en que se superan las expectativas del cliente.	5	5	100%
7	Indicadores de gestión	Se cuenta con herramientas que midan los procesos para establecer programas de mejora.	5	2	40%
8	Habitaciones	La infraestructura de las habitaciones es adecuada, las camas son cómodas, el espacio adecuado, cuentan con electrodomésticos que repercuten en la comodidad del huésped.	5	5	100%
9	Procesos de reservas	Sistemas de reservas eficientes, servicio al cliente excelente y formatos de evaluación al huésped.	5	5	100%
10	Relación precio/calidad	La relación entre el precio por habitaciones y calidad es apropiada.	5	2	40%
11	Inventario del departamento	Hay una periodicidad establecida para el inventario de lencería de las habitaciones	5	2	40%
12	Informes y listados	El sistema permite obtener informes o reportes de la venta de habitaciones para un periodo determinado.	5	3	60%
13	Planeación de suministro de materiales, mano de obra, maquinaria y otros.	El proceso de planeación de la producción prevé todos los elementos como equipos, mano de obra y materias primas, etcétera, para el buen desarrollo del servicio.	5	5	100%
14	Programación de aseo de	Hay una buena gestión del ama de llaves en cuanto a la organización y programación para el aseo efectivo	5	5	100%
15	Proceso de compra de materias primas.	Los materiales que requiere una habitación tanto para su aseo como para la prestación de servicios se caracterizan por presentar un sistema de compras	5	2	40%
16	Servicios generales de las habitaciones	El servicio de aseo de las habitaciones permite que su entrega siempre sea oportuna.	5	4	80%
17	Control de procesos.	El control de los procesos permite evaluar la eficacia y el buen manejo de los recursos utilizados.	5	4	80%
18	Espacio de almacenamiento.	Los espacios definidos para el almacenamiento de las materias primas, productos en proceso y terminados, son adecuados y evitan deterioro, pérdidas, y	5	2	40%
<b>TOTAL</b>			<b>90</b>	<b>71</b>	<b>79%</b>



ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS					
1	Diseño del proceso.	Los procesos productivos son acordes con los requerimientos técnicos y normas para la fabricación de producto.	5	5	100%
2	Proceso y requerimientos de producto.	La secuencia productiva está definida según las necesidades y los requerimientos definidos por el diseño del producto.	5	5	100%
3	Estandarización del proceso.	El proceso de producción cuenta con un nivel de estandarización y modularidad que facilita y agiliza su producción.	5	3	60%
4	Ventaja competitiva en maquinaria y tecnología.	Se cuenta con la maquinaria y las herramientas adecuadas para el proceso productivo y existe una ventaja competitiva aceptable.	5	3	60%
5	Optimización del proceso productivo.	Las operaciones de producción están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en uso de maquinaria, materiales y personal.	5	3	60%
6	Diseño del producto.	El producto cumple los requisitos de ergonomía, resistencia, función, etcétera dentro de las normas nacionales e internacionales existentes.	5	5	100%
7	Diferenciación e innovación.	El producto cuenta con una identidad y se diferencia claramente de otros similares en el mercado.	5	4	80%
8	Competitividad.	Se investiga sobre las tendencias mundiales de desarrollo de productos similares, y el producto se desarrolla a partir de las necesidades del mercado.	5	5	100%
9	Identidad y diferenciación.	El producto tiene características que lo identifican con la imagen corporativa de la empresa en sus diferentes presentaciones.	5	5	100%
10	Precio, calidad y diseño.	El precio del producto es adecuado a la calidad y diseño que se ofrece.	5	4	80%
11	Política de desarrollo.	Existe una política definida para el desarrollo constante y mejoramiento continuo de los productos.	5	4	80%
12	Planeación de la producción.	El proceso de planeación de la producción, se basa en los requerimientos del área de ventas y existe una constante comunicación que los revisa y ajusta según las necesidades del mercado.	5	4	80%
13	Planeación de suministro de materiales, mano de obra, maquinaria y otros.	El proceso de planeación de la producción prevé todos los elementos como maquinaria, mano de obra y materias primas, etcétera, para el buen desarrollo del proceso productivo.	5	3	60%
14	Programación de la producción.	El programa de producción se basa en los requerimientos de ventas y permite un cumplimiento	5	4	80%
15	Proceso de compra de materias primas.	Existen criterios formales de compra de materias primas; la empresa evalúa métodos alternos de compra y financiación de materias primas.	5	3	60%
16	Proceso de compra de materias primas.	Como resultado de negociaciones con proveedores se han programado entregas de materias primas para mantener los niveles de inventario mínimos.	5	3	60%
17	Capacidad de producción.	Se conoce la capacidad de producción y sus límites, así como estrategias para ampliarla si es necesario.	5	5	100%

18	Capacidad de producción	La capacidad de producción permite entregar los pedidos de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida.	5	5	100%
19	Control de producción.	El control de la producción permite conocer el estado de avance de las órdenes de producción en cualquier momento y tomar las acciones correctivas necesarias, para cumplirle al cliente.	5	5	100%
20	Control de producción.	El control de la producción permite evaluar la eficacia y el buen manejo de los recursos utilizados.	5	1	20%
21	Mantenimiento de la maquinaria, equipo e instalaciones.	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo y correctivo programado, de tal forma que se eviten paradas de producción innecesarias.	5	3	60%
22	Mantenimiento de la maquinaria, equipo e instalaciones.	El costo del mantenimiento es adecuado para el proceso productivo (no supera el 5% de los costos de producción, si la empresa está muy tecnificada; este valor no debe superar el 10%).	5	3	60%
23	Instalaciones.	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para el proceso productivo, cuenta con servicios públicos y con los requerimientos técnicos del proceso.	5	5	100%
24	Delimitación del espacio.	Es espacio de producción está delimitado y se identifican las áreas de proceso, circulación y almacenamiento requeridas.	5	3	60%
25	Espacio de producción.	El espacio definido para el proceso productivo es suficiente y permite el buen desarrollo de las operaciones.	5	3	60%
26	Espacio de almacenamiento.	Los espacios definidos para el almacenamiento de las materias primas, productos en proceso y terminados, son adecuados y evitan deterioro, pérdidas, y desorden en la planta.	5	2	40%
	<b>TOTAL</b>		<b>130</b>	<b>98</b>	<b>75%</b>

<b>CALIDAD, NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN</b>					
1	Políticas de calidad.	La política de calidad está definida y divulgada en la empresa.	10	8	<b>80%</b>
2	Control de materias primas.	Están establecidos e implementados los controles de materias primas, y existen evidencias de estos controles.	10	7	<b>70%</b>
3	Control de procesos de producción.	El sistema de calidad cuenta con los controles necesario para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción.	10	5	<b>50%</b>
4	Documentación del control de calidad.	Los resultados de las inspecciones y ensayos son documentados según las normas y cubren desde la llegada de materia prima hasta el despacho del producto.	10	6	<b>60%</b>
5	Sistema de despachos.	La empresa cuenta con un sistema confiable que garantiza que el producto llegue al cliente en las	10	7	<b>70%</b>
6	Servicio posventa.	La empresa cuenta con un canal para conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en el análisis de la documentación.	10	3	<b>30%</b>
7	Divulgación del sistema.	Los procedimientos de control de calidad están documentados y divulgados entre los responsables y ejecutores	10	5	<b>50%</b>
8	Homologación de normas de calidad.	Las normas de calidad utilizadas en la empresa corresponden a las normas establecidas por el sector	10	0	<b>0%</b>
9	Normas y	La empresa cumple las normas y exigencias sanitarias.	10	7	<b>70%</b>
10	Normas y exigencias ecológicas y de medio ambiente.	La empresa cumple las normas y exigencias ecológicas y de medio ambiente, respecto al uso de materias primas, manejo de desechos contaminantes, etcétera.	10	3	<b>30%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>51</b>	<b>51%</b>

<b>ÁREA COMERCIAL</b>					
<b>PLAN COMERCIAL</b>					
1	Plan de mercadeo. Políticas.	El área comercial cuenta con un plan de mercadeo, que incluye las políticas de ventas y las estrategias	5	1	20%
2	Plan de mercadeo. Contenido.	Los objetivos, políticas, estrategias comerciales, presupuesto de ventas y publicidad, así como precios, formas de pago, plazos, etcétera, están definidos con base en el conocimiento del mercado, de sus clientes.	10	1	10%
3	Plan de mercadeo. Metas de ventas.	El plan de mercadeo define claramente las metas de ventas para el equipo comercial, existe compromiso y	5	1	20%
4	Equipo de ventas.	Se cuenta con un equipo de ventas idóneo, capacitado y motivado para responder ante las exigencias de mercado y del nuevo reto de la empresa en el	10	1	10%
5	Control de ventas.	La empresa controla su equipo de ventas, respecto al cumplimiento de objetivos y cuotas de ventas,	10	1	10%
6	Conocimiento del mercado.	El equipo de la empresa conoce el mercado y tiene la capacitación comercial y técnica para vender el	10	1	10%
7	Información del mercado.	El área comercial cuenta con la información necesaria de sus clientes y de la competencia, y evalúa aspectos de participación, estrategias, precios, ubicación y	10	1	10%
8	Apoyos comerciales. Puntos de venta.	Los puntos de venta propios y otros canales de distribución son manejados dentro de la estrategia comercial, y cuentan con una buena imagen, acorde con los requerimientos del mercado.	10	1	10%
9	Apoyos comerciales. Material publicitario.	Se cuenta con material publicitario y promocional acorde con el nicho de mercado y la imagen del producto.	10	1	10%
10	Apoyos	El costo de material publicitario no supera el 10% del	10	1	10%
11	Competencia.	La empresa conoce a fondo su competencia, y ha definido estrategias para mantenerse en el mercado.	10	1	10%
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>11</b>	<b>11%</b>

## Anexo 2: Evaluación de Actitud al cambio

TEMA	CRITERIO	PONDERACIÓN (Califique de 1 a...)	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
<b>CULTURA</b>				
Organización de la empresa y niveles de decisión.	La organización de la empresa está definida en pocos niveles de decision, pero no está centralizado el poder.	10	9	90%
Organización por procesos.	La organización de la empresa se divide por procesos y por áreas de trabajo claves, más que por niveles de autoridad.	10	9	90%
Procedimientos.	La empresa cuenta con procedimientos organizados para las principales actividades que desarrolla y se revisan como parte de un mejoramiento continuo	10	7	70%
Trabajo en equipo o en grupos.	Se conforman equipos de trabajo multifuncionales para trabajar en proyectos especiales y de mejoramiento	10	5	50%
Definición de metas y recompensas.	Las metas y los objetivos de trabajo, así como las recompensas motivan el crecimiento personal y profesional a nivel individual, del equipo y de la empresa	10	3	30%
Medición de resultados e indicadores de gestión.	La empresa evalúa constantemente los resultados de sus actividades, analiza y define acciones de mejoramiento o recompensa con base en estos resultados.	5	3	60%
<b>SUBTOTAL</b>		<b>55</b>	<b>36</b>	<b>65%</b>

<b>VISIÓN COMERCIAL</b>				
Innovación de productos.	En los últimos meses se han realizado investigaciones y se ha desarrollado al menos un nuevo producto.	5	4	80%
Metas y asignación de recursos.	La empresa tiene metas definidas para el desarrollo de nuevos productos y dirige sus recursos hacia su cumplimiento	5	4	80%
Estrategias comerciales y nuevos canales de distribución.	La empresa cuenta con el dinamismo para desarrollar nuevas estrategias comerciales y está dispuesta a manejar nuevos canales de ventas	5	3	60%
Medición de resultados e indicadores de gestión.	La empresa mide constantemente los resultados de las actividades comerciales y toma decisiones de cambio o permanencia con base en las tendencias	5	2	40%
Análisis de competencia.	Se analiza constantemente la competencia y se toman decisiones estrategicas para mantener o crecer el mercado actual.	5	3	60%
<b>SUBTOTAL</b>		<b>25</b>	<b>16</b>	<b>64%</b>

<b>VISIÓN TÉCNICA</b>				
Innovación de procesos.	Se fomenta el interés por nuevas tecnologías, se investiga, se participa en ferias y en eventos del sector dentro de un programa organizado según las expectativas de crecimiento o mejoramiento en la empresa.	5	4	80%
Metas y asignación de recursos.	Se cuenta con una partida predeterminada para investigación y desarrollo y en general actividades que ayuden en la mejora de los procesos.	5	2	40%
Mejoramiento continuo y capacitación de los colaboradores.	Se fomenta el mejoramiento continuo como parte del trabajo diario y se tiene un programa de capacitación y apoyo en el desarrollo técnico de la empresa.	5	3	60%
Medición de resultados e indicadores de gestión.	Se han generado metas e incentivos relacionados con la mejoras en el nivel de productividad de la empresa, lo que motiva el desarrollo de nuevos procesos, y se definen los indicadores de gestión.	5	3	60%
<b>SUBTOTAL</b>		<b>20</b>	<b>12</b>	<b>60%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>64</b>	<b>64%</b>

## Bibliografía

- Alcaldía de Leticia. (2012). *Plan de desarrollo municipal*. [Documento PDF]. Recuperado de <http://www.leticia-amazonas.gov.co/apc-aa-files/33366639393863386234333861356137/plan-de-desarrollo-municipio-de-leticia-lpc.pdf>
- Aponte Motta, J. y Ochoa, G. (agosto, 2010). *Conflictos del paraíso: Leticia, dualidades en una ciudad turística amazónica. Topofilia: Revista de arquitectura, urbanismo y ciencias sociales*, 2(1), 15 p.
- Asociación internacional de presupuesto público y administración financiera pública. (s.f.) *Fundamentos de la teoría de planificación*. Recuperado de [http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/fundamentos\\_de\\_teoria\\_de\\_la\\_planificacion\\_ahumada.pdf](http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/fundamentos_de_teoria_de_la_planificacion_ahumada.pdf)
- Cámara de Comercio del Amazonas (2007). Registro mercantil de los establecimientos cuya actividad es: I5511 Alojamiento en hoteles, matriculados y renovados 2011 al 2017.
- Castellanos, J & Cruz, M. (2007). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*. Recuperado de: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181

Corporación Financiera Colombiana (s.f.). *Proyecciones económicas*. Recuperado el 08 de septiembre de 2017 de

<https://www.corficolombiana.com/wps/portal/corficolombiana/web/inicio/analisis-mercados/investigaciones-economicas/proyecciones-economicas>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2011). *Informe de Coyuntura Económica Regional del Amazonas 2010*. Bogotá, Colombia: Editorial Banco de la República.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). *Informe de Coyuntura Económica Regional del Amazonas 2013*. Bogotá, Colombia: Editorial Banco de la República.

Fondo de Promoción turística. (2012). *Plan de Desarrollo turístico del departamento del Amazonas*. [Disponible en línea]. Recuperado en [file:///C:/Users/Mi%20Equipo/Downloads/PLAN\\_DESARROLLO\\_TURISTICO\\_AMAZONAS%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Mi%20Equipo/Downloads/PLAN_DESARROLLO_TURISTICO_AMAZONAS%20(4).pdf)

Gerencia Administrativa y Financiera Dirección de Talento Humano. (s.f.). *Manual específico de funciones y competencias laborales*. Recuperado de [http://www.plazamayor.com.co/sites/default/files/documentos/manual\\_especifico\\_de\\_funciones\\_y\\_competencias\\_laborales\\_version\\_2015.pdf](http://www.plazamayor.com.co/sites/default/files/documentos/manual_especifico_de_funciones_y_competencias_laborales_version_2015.pdf)

Gobernación de Córdoba. (2009). *Verificación de la realización del inventario turístico del departamento*. [PDF]. Recuperado de [http://www.cordoba.gov.co/v1/sgc/Pdto\\_inventario\\_turistico\\_gtu.pdf](http://www.cordoba.gov.co/v1/sgc/Pdto_inventario_turistico_gtu.pdf)



Gobierno de Navarra, (s.f.) *¿Qué es un plan de mejora?*, Departamento de Educación.

Recuperado de

[http://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Qué\\_es\\_un\\_plan\\_de\\_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04](http://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Qué_es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04)

Guía de la calidad (s.f.) *Plan estratégico*. Recuperado de

<http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Hernandez, R. Fernandez, C. Baptista, P. (1997) *Metodología de la investigación*. Recuperado de

<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*.

[Material para uso didáctico, versión html]. México: Pearson Education. Recuperado de

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wWBqe3jss\\_8J:plataforma.edu.pe/mod/resource/view.php%3Fid%3D215705+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wWBqe3jss_8J:plataforma.edu.pe/mod/resource/view.php%3Fid%3D215705+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co)

Montoya, M. V., Torres, V. L., & Moreno, L. M. (2015). *La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del Valle de Mexicali*.

European Scientific Journal, (1), 70

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Metodología para la elaboración de inventarios turísticos*. [PDF]. Recuperado de

file:///C:/Users/Mi%20Equipo/Downloads/MetodologiaInventarioTuristicos2010%20(1).pdf

Ohmae, K. (s.f.). *La mente del estratega el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*.

[Resumen PDF]. Recuperado de

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxwbGFuZGlyZXN0cmF8Z3g6NGJmMDZhZGU0N2RkYzJiZA>

Thompson, I. (2006) *Misión y Visión*. Promonegocios. Recuperado de

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Sagaon, J. (2011) *Ejecución y control de los planes de acción*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior Huejutla. Recuperado de

[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion\\_y\\_contro\\_de\\_los\\_planes\\_de\\_accion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planes_de_accion.pdf)

*¿Para Qué sirve la matriz DOFA?* (2009). Recuperado de <http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

Universidad Nacional de Colombia (s.f.) *Guía análisis DOFA*. Direccionamiento institucional, Sede Bogotá. Recuperado de

[http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia\\_Analisis\\_DOFA.pdf](http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf)

Serrano, S (s.f.) *¿Qué es un análisis CAME y cómo usarlo en la búsqueda de trabajo?*

Recuperado de <http://www.mejorartucv.com/blog/2013/12/30/que-es-un-analisis-came-y-como-usarlo-en-la-busqueda-de-trabajo/>

Universidad Nacional de Colombia (s.f.) *Nueva visión de la organización, ¿Que es estrategia?*

Sede Bogotá. Recuperado de

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

FUNDIBEQ. (s.f.). *Mejora continua: metodología kaizen*. [Material de estudio]. Recuperado de:  
[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/too  
ls/MEJORA\\_CONTINUA.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/MEJORA_CONTINUA.pdf)

Suárez Barraza, M. y Dávila, J. (2009). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. Recuperado de [file:///C:/Users/Mi%20Equipo/Downloads/Dialnet-  
EncontrandoAlKaizen-3117757.pdf](file:///C:/Users/Mi%20Equipo/Downloads/Dialnet-EncontrandoAlKaizen-3117757.pdf)

Uchochoque, R. (s.f.). *Proceso de Investigación de mercados*. [PDF]. Recuperado de  
[http://www.unjbg.edu.pe/coin2/pdf/c&d\\_9\\_art\\_1.pdf](http://www.unjbg.edu.pe/coin2/pdf/c&d_9_art_1.pdf)

Universidad del Valle. (s.f.). *Herramientas para la mejora continua*. [Documentode divulgación PDF].  
Recuperado de:

[http://gicuv.univalle.edu.co/documentos/documentos\\_divulgacion\\_socializacion/material\\_divulg  
acion/Guia\\_de\\_Mejora\\_Continua.pdf](http://gicuv.univalle.edu.co/documentos/documentos_divulgacion_socializacion/material_divulgacion/Guia_de_Mejora_Continua.pdf)

Universidad del País Vasco. (s.f.). *Objetivos y estrategias*. [Documento de estudio del campus virtual].  
Recuperado de: [http://cvb.ehu.es/open\\_course\\_ware/castellano/social\\_juri/marketing/tema-4-  
objetivos-y-estrategias/tema-4.pdf](http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/marketing/tema-4-objetivos-y-estrategias/tema-4.pdf)

SENA (s.f.) *Forme el talento humano para su empresa*. Recuperado de  
[http://www.sena.edu.co/empresarios/alianzas-para-el-trabajo/cualifique-el-talento-  
humano-de-su-empresa/Paginas/Forme-el-talento-humano-para-su-empresa.aspx](http://www.sena.edu.co/empresarios/alianzas-para-el-trabajo/cualifique-el-talento-humano-de-su-empresa/Paginas/Forme-el-talento-humano-para-su-empresa.aspx)

Fernández, C. (s.f.) *¿Qué es el Coaching?, Instituto de coaching empresarial*. Recuperado de  
<http://www.institutocoachingempresarial.com/>

- Fondo PYME. (s.f.) *Estandarización de procesos*. Recuperado de  
[http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2007-1323/dos\\_presentaciones\\_capaciatacion/elemento3/estandarizacion.pdf](http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2007-1323/dos_presentaciones_capaciatacion/elemento3/estandarizacion.pdf)
- Universidad del Valle. (s.f.) *¿Qué es estandarización?* Recuperado de  
<http://fundacion.univalle.edu.co/imagenes/estandar.pdf>
- Ramírez, R. Abreu, J. Badii, M. (2008) *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales*. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Hill, B. (s.f.) *Importancia de una buena estructura organizacional*. Recuperado de  
<http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Contreras, J. (Enero de 2001). Universidad Autónoma del Estado de México. *Maestría en Administración*. Recuperado de: <http://www.joseacontreras.net/direstr/David.pdf>
- Cuesta, P. (S,f). *Estrategia de penetración en el mercado*. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>
- K, A. (Agosto de 2014). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Recuperado de:  
<http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- Medina, A., Constanzo, A. y Sandoval R. (Octubre-diciembre de 2012). *Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. Contaduría y Administración*, 57(4). Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n4/v57n4a4.pdf>

Pontificia Universidad Javeriana. (Octubre de 2003). *Política y simulación de empresas*.

Recuperado de:

[https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDwQFjAFahUKEwjZiqnjg8PHAhVCJR4KHRERBeE&url=http%3A%2F%2Fwww.javeriana.edu.co%2FFacultades%2FC\\_Econom\\_y\\_Admon%2FGerencia%2Fpolsim%2Fmatriz%2520peyea.doc&ei=xb3bVZmUDMLKeJGilIgO&usg=AFQjCNH4Ru14it26moPtobcKGVgY0M667g&sig2=rlSxnBpSAuUyYKy6PektzQ](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDwQFjAFahUKEwjZiqnjg8PHAhVCJR4KHRERBeE&url=http%3A%2F%2Fwww.javeriana.edu.co%2FFacultades%2FC_Econom_y_Admon%2FGerencia%2Fpolsim%2Fmatriz%2520peyea.doc&ei=xb3bVZmUDMLKeJGilIgO&usg=AFQjCNH4Ru14it26moPtobcKGVgY0M667g&sig2=rlSxnBpSAuUyYKy6PektzQ)

Tamayo, M. & Piñeros, D. (Abril de 2007). *Formas de integración de las empresas. Ecos de economía*, (24), pp.27-45. Recuperado de:

[file:///C:/Users/Mi%20Equipo/Downloads/722-2084-1-SM%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Mi%20Equipo/Downloads/722-2084-1-SM%20(4).pdf)

Migración Colombia. (2015). Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado de <http://www.migracioncolombia.gov.co/index.php/noticias/758-inicia-temporada-alta-de-viajeros-de-mitad-de-ano>

Thompson, R. (junio de 2010) *¿Qué es Promoción?* Recuperado de <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>

Eumed (s.f.) Técnicas de Promoción de Venta. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/506/Tecnicas%20de%20Promocion%20de%20Ventas.htm>

Thompson, R. (2005). *Definición de Promoción*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html>

Cámara de Comercio e Industria. (2015). *Estrategia de promoción*. Madrid. Recuperado de [http:// www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx](http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx)

Alesga, L. (2010). *Definición de Base de Datos*. Recuperado de <http://www.alesga.com.ar/Dic/base%20de%20datos.php>

Secretaría de Turismo y Cultura Departamental (2017). *Consolidado de ingreso de visitantes nacionales y extranjeros a nuestro Departamento de Amazonas, en los años comprendidos del 2010*. Leticia: Secretaría de turismo.

Universidad Francisco Gavidia (s,f) CAPITULO II MARCO TEÓRICO SOBRE DISEÑO, MODELO, MPCK (MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE KEPNER), TOMA DE DECISIONES, GERENCIA Y ADMINISTRACION. Recuperado de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6646/3/615.1-A973d-Capitulo%20II.pdf>

Universidad Privada Rafael Bellosillo Chacín (s.f.) *Marco Teórico*. Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0096186/cap02.pdf>

Zúñiga, E. (septiembre de 2012) *Hoteles.com, una estrategia de marketing con doble sentido*. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/23882-hoteles.com-una-estrategia-de-marketing-con-doble-sentido.html>

Ansaldó, J. (noviembre de 2009) *Tipología de Campañas Publicitarias*. Recuperado de <https://jman01.files.wordpress.com/2009/11/tipos-de-campanas-publicitarias-documento-complementario.pdf>

Fernández, C. (s.f.) *¿Qué es el Coaching?*, Instituto de coaching empresarial. Recuperado de <http://www.institutocoachingempresarial.com/>

Pontificia Universidad Javeriana. (octubre de 2003). Política y simulación de empresas.

Recuperado

de: [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDwQFjAFahUKEwjZiqnjg8PHAhVCJR4KHRERBeE&url=http%3A%2F%2Fwww.javeriana.edu.co%2FFacultades%2FC\\_Econom\\_y\\_Admon%2FGerencia%2Fpolsim%2Fmatriz%2520peyea.doc&ei=xb3bVZmUDMLKeJGilIgO&usg=AFQjCNH4Ru14it26moPtobcKGVgY0M667g&sig2=rlSxnBpSAuUyYKy6PektzQ](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDwQFjAFahUKEwjZiqnjg8PHAhVCJR4KHRERBeE&url=http%3A%2F%2Fwww.javeriana.edu.co%2FFacultades%2FC_Econom_y_Admon%2FGerencia%2Fpolsim%2Fmatriz%2520peyea.doc&ei=xb3bVZmUDMLKeJGilIgO&usg=AFQjCNH4Ru14it26moPtobcKGVgY0M667g&sig2=rlSxnBpSAuUyYKy6PektzQ)

Scheel, A. (2010). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Tamayo, M. & Piñeros, D. (Abril de 2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de economía*, (24), pp.27-45. Recuperado

de: [file:///C:/Users/Mi%20Equipo/Downloads/722-2084-1-SM%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Mi%20Equipo/Downloads/722-2084-1-SM%20(4).pdf)

Universidad EAN. (s.f.). Curso en Gerencia empresarial virtual. Recuperado el 10 de septiembre de 2017 de <http://universidadean.edu.co/es/formacion/cursos/curso-en-gerencia-empresarial-virtual>

Universidad Politécnico Mayor. (s.f.). Recuperado el 10 de septiembre de 2017 de

<http://www.politecnicomayor.edu.co/escuela-virtual/diplomados-virtuales/diplomado-virtual-de-nomina-y-prestaciones-sociales.html>

