

**Análisis administrativo y plan de mejoramiento de la empresa Inversiones
Turísticas Cárdenas S.A.S. de Fusagasugá Cundinamarca**

Fabiola Martínez Córdoba y Edilberto Hurtado Abril

Trabajo de grado para obtener el título de Maestría en Administración de Organizaciones

Asesor: Dra. Sandra Migdonia Tovar

Septiembre de 2019

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios -

ECACEN

Calificación

Nota de aceptación Jurado 1

Firma Jurado 1

Nota de aceptación Jurado 2

Firma Jurado 2

Agradecimientos

Agradecer a Dios porque sin la Fe en el no hubiéramos logrado el éxito de este proyecto.

A nuestras familias por la dedicación y espera que asumieron para que este proyecto fuera posible.

A todos los docentes que nos formaron en la MAO quienes con su apoyo y dedicación nos orientaron sin duda alguna en un pilar más que nos ayudará en nuestra vida profesional y por ende económica.

Agradecimiento muy especial al Dr. Edgar Romero quien de manera constante siempre estuvo pendiente de los procesos de la MAO y su apoyo e información oportuna contribuyó en el éxito de la misma.

De igual forma a nuestra asesora de trabajo de grado aplicado Dra. Sandra Migdonia Tovar, quien con su sencillez y apoyo hizo posible que este proyecto saliera adelante mediante las observaciones constructivas, quien nos enseñó que todo es posible desde la distancia.

A todo el personal de la empresa “Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.”, por su compromiso en la entrega de la información y la dedicación a las entrevistas y análisis de procesos.

A todas aquellas personas que con su granito de arena nos apoyaron constantemente.

Dedicatoria

A Dios por ser mi guía, por darme la sabiduría para ampliar mis conocimientos y lograr que cumpliera esta meta llena de esfuerzo y satisfacción.

A mi esposo y a mis hijos por estar conmigo en todo momento de mi vida y ser un apoyo constante, quienes en el momento que fue necesario ausentarme para lograr mis metas, supieron comprender y apoyar como familia que somos.

Fabiola Martínez Córdoba

Agradezco a Dios primeramente por ser mi guía y fuerza en cada etapa de mi vida, a mi esposa e hijos por ser parte de este gran sueño y mi apoyo incondicional en medio de mi carrera, ellos son mi fuerza y el motivo para seguir adelante.

Edilberto Hurtado Abril

Tabla de contenido

Introducción	1
Línea de investigación – Escuela.....	2
Resumen.....	3
Planteamiento del problema.....	7
3.1 Formulación del problema	8
Justificación	9
Objetivos.....	11
5.1 Objetivo general.....	11
5.2 Objetivos específicos	11
Marco de referencia	12
6.1 Marco teórico.....	12
6.1.1 Teoría General de la Administración (TGA).....	13
6.1.1.1 Principales teorías administrativas y sus principales enfoques.....	14
6.1.2 El perfil del administrador de empresas.....	20
6.1.2.1 Habilidades para el desempeño administrativo exitoso.....	20
6.1.2.2 Competencias durables del administrador.	22
6.1.2.3 Los diez papeles del administrador.....	23
6.1.2.4 Características especiales del administrador.....	25

6.1.3 Perspectivas futuras de la administración.....	26
6.1.3.1 Factores causantes de impactos profundos en las organizaciones.....	27
6.1.3.2 Mega tendencias empresariales.....	29
6.1.4 Nuevos enfoques administrativos.....	32
6.1.4.1 Otros enfoques modernistas.....	36
6.1.4.1.1 Teoría Administración Proactiva.....	36
6.1.4.1.2 La era de la información.....	37
6.1.4.1.3 Teoría de la virtualidad.....	37
6.1.4.1.4 Herramientas de la administración moderna.....	38
6.1.5 El Análisis administrativo.....	40
6.1.6 Planeación estratégica.....	43
6.1.6.1 Proceso de planeación estratégica.....	43
6.1.7 Criterios de las empresas de clase mundial.....	47
6.1.8 Áreas funcionales de la empresa.....	48
6.1.8.1 Área de Dirección General de la Empresa.....	48
6.1.8.2 Área de administración.....	49
6.1.8.3 Área de producción.....	50
6.1.8.4 Área de finanzas.....	51
6.1.8.5 Área comercial.....	52
6.1.8.6 Área de sistemas o TIC.....	53

6.1.9 El sector turístico en el mundo.....	54
6.1.9.1 El sector turístico en Colombia.....	55
6.1.9.2 El sector turístico en Chinauta.....	56
6.2 Marco legal	57
6.3 Marco conceptual.....	60
Definición de la zona del proyecto aplicado.....	63
7.1 Empresa Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S	63
7.1.1 Inspección de Chinauta.....	63
7.1.2 Distribución de la planta física de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.	65
Diseño Metodológico.....	66
8.1 Tipo de investigación: Descriptiva cuantitativa.....	66
8.2 Tipos y fuentes de información.....	67
8.2.1 Fuentes institucionales.....	67
8.2.2 Fuentes primarias.....	67
8.2.3 Fuentes secundarias.....	67
8.3 Caracterización de la población	68
8.4 Determinación del tamaño de la muestra.....	69
8.4.1 Determinación del universo o población en estudio.....	69
8.4.2 Términos de definición de la población.....	69
8.5 Selección de la técnica	70

8.6 Instrumento seleccionado: cuestionario	70
8.7 Recolección de la información.....	70
Análisis de la información: Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S	71
9.1 Fase 1 Plan de mercadeo.....	74
9.1.1 Definición de los objetivos plan de mercadeo Inversiones Cárdenas S.A.S. ..	74
9.1.2 Análisis del cliente objetivo y de la competencia.....	75
9.1.2.1 Cliente Objetivo.....	75
9.1.2.2 Competencia	76
9.1.3 Descripción del producto o servicio	76
9.1.3.1 Servicio de Alojamiento.	77
9.1.3.2 Alquiler de salones para eventos y recepciones.....	77
9.1.3.3 Servicios de restaurante.	78
9.1.4 Diagnostico de mercado.....	79
9.1.5 Concepto del producto o servicio.	80
9.1.5.1 La recepcionista.	80
9.1.5.2 El Coordinador comercial y de protocolo.....	81
9.1.6 Estrategias de Mercadeo.	82
9.2 Fase 2: Estrategias de mercadeo y ventas	84
9.2.1 Segmentación de mercado.	84
9.2.2 Estrategias de ventas.....	85

9.2.3 Políticas de cartera	86
9.3 Fase 3 Plan de Operaciones	87
9.3.1 Ficha técnica del producto (s) / servicio (s) ofertado.....	87
9.3.2 Estado de desarrollo de la iniciativa.	88
9.3.3 Descripción del proceso.....	88
9.3.4 Plan de Producción.	89
9.3.5 Infraestructura y layout requerido.....	90
9.3.6 Costos de Producción.....	91
9.3.7 Parámetros técnicos especiales	92
9.4 Fase 4. Plan de desarrollo e innovación.....	93
9.4.1 Estrategias de innovación y desarrollo	93
9.4.2 Cronograma de desarrollos y acciones	94
9.5. Fase 5 Plan de gestión de los recursos humanos.....	95
9.5.1 Identificación del recurso humano por perfil y competencias.	95
9.5.2 Forma de adquirir el recurso humano	96
9.5.3 Mecanismos para lograr el desarrollo del recurso humano.	97
9.5.4 Desarrollo de estrategias para el manejo del recurso humano.....	98
9.5.5 Análisis de los costos de operación del recurso humano.....	100
9.6 Fase 6 Plan de Gestión de Riesgos	101
9.6.1 Planificación de la gestión de riesgos.....	101

9.6.2 Identificación de los riesgos que afectan la competitividad y la sustentabilidad.	101
.....	101
9.6.3 Planificación de la respuesta a los riesgos	102
9.6.4. Realización del plan de mitigación de riesgos en términos sociales y ambientales con su respectivo costo	102
9.7 Fase 7 Plan Organizacional “Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.	103
9.7.1 Estructura Organizacional.....	103
9.7.2 Organismos de apoyo que logran la operatividad de la organización.	103
9.7.3 Aspectos asociados a la constitución del emprendimiento	104
9.7.4 Costos/gastos de personal, gastos anuales de administración/ puesta en marcha.	105
9.8 Fase 8 Plan económico y Financiero	106
9.8.2 Fuentes de Financiación.....	114
9.8.2 Estados financieros básicos.....	115
9.8.3 Evaluación Financiera del proyecto.....	116
9.8.4 Evaluación de viabilidad.....	116
9.8.4.1 Interpretación de la TIR y el VPN	118
Diagnóstico del análisis administrativo y plan de mejoramiento de la empresa inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. de Fusagasugá Cundinamarca.....	119
10.1 Diagnóstico interno.....	119
10.2 Diagnóstico externo.	121

Estrategias propuestas para el fortalecimiento administrativo y plan de mejoramiento estratégico de la empresa inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. de Fusagasugá Cundinamarca	122
Plan de mejoramiento Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S	124
12.1 Propuestas del Área Administrativa.....	125
12.1.2 Creación e implementación de la plataforma estratégica.	125
12.1.1 El Gerente Emprendedor.....	127
12.1.3 Manuales de Funciones.....	130
12.1.4 Identificación de Riesgos.....	140
12.2 Propuestas del Área de Mercadeo.....	144
12.2.1 Estrategia Marketing Digital.....	144
12.2.2 Estrategia Marketing con causa.	150
12.2.3 Estrategia Marketing ecológico.	152
12.3 Propuestas del Área de Recursos Humanos.....	154
12.3.1 Plan de incentivos.	154
12.3.2 Implementación de los estándares mínimos de sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST.	157
12.4 Propuesta del Área de Contabilidad.....	162
12.4.1 Proyección de los indicadores financieros 2018 y 2019.....	162
12.4.1.1 Indicadores Financieros vigencias 2018 y 2019.	163

12.5 Propuestas de las Nuevas Áreas Organizacionales	167
12.5.1 Gestión Ambiental.	167
12.5.2 Gestión Tecnológica.	169
12.5.3 Gestión de investigación y desarrollo.	171
Aspectos Técnicos del Plan de Mejoramiento	172
13.1 Descripción del Proceso: Área Administrativa.....	172
13.2 Descripción del Proceso: Área de Mercadeo	174
13.3 Descripción del Proceso: Área de Recursos Humanos	176
13.4 Descripción del Proceso: Área de Contabilidad	177
13.5 Descripción del Proceso: Nuevas Áreas Organizacionales	178
Cronograma: Plan de Mejoramiento 2020 - Hotel Chinauta Real.....	180
Presupuesto Implementación del Plan de Mejoramiento.....	181
15.2 Fuentes de financiamiento	182
Conclusiones	183
Recomendaciones	185
Referencias.....	186
Anexos	194

Listado de tablas

Tabla 1. Principales teorías administrativas y sus enfoques	16
Tabla 2. Habilidades de un Administrador	21
Tabla 3. Competencias durables del administrador	22
Tabla 4. Nuevas tendencias organizacionales.....	34
Tabla 5. Normatividad relacionada en el tema de investigación	57
Tabla 6. Áreas funcionales Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S.....	68
Tabla 7. Determinación de la población	69
Tabla 8. Términos población	69
Tabla 9. Cuestionarios para la recolección de la información	70
Tabla 10. Diagnostico Interno, debilidades y fortalezas.....	119
Tabla 11. Diagnostico Externo, amenazas y oportunidades	121
Tabla 12. Estrategias DOFA.....	122
Tabla 13. Manual de funciones representante legal.....	131
Tabla 14. Manual de funciones contador.....	133
Tabla 15. Manual de funciones jefe de recursos humanos	135
Tabla 16. Manual de funciones jefe operativo.....	137
Tabla 17. Manual de funciones Coordinador comercial.....	138
Tabla 18. Descripción del Proceso: Área Administrativa.....	172
Tabla 19. Descripción del Proceso: Área de Mercadeo	174
Tabla 20. Descripción del Proceso: Área de Recursos Humanos	176
Tabla 21. Descripción del Proceso: Área de Contabilidad	177
Tabla 22. Descripción del Proceso: Nuevas Áreas Organizacionales	178

Tabla 23. Presupuesto de Inversiones	181
--	-----

Listados de figuras

<i>Figura 1. Los diez papeles administrativos Mintzberg.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 2. Modelo del proceso de planeación estratégica</i>	<i>45</i>
<i>Figura 3. Localización de Chinauta</i>	<i>64</i>
<i>Figura 4. Localización Hotel Chinauta Real.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 5. Plano distribución planta física Hotel Chinauta Real.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 6. Pregunta 1 Mercadeo</i>	<i>74</i>
<i>Figura 7. Pregunta 2 Mercadeo</i>	<i>75</i>
<i>Figura 8. Pregunta 3 Mercadeo</i>	<i>76</i>
<i>Figura 9. Pregunta 4 Mercadeo</i>	<i>76</i>
<i>Figura 10. Pregunta 5 Mercadeo</i>	<i>79</i>
<i>Figura 11. Pregunta 6 Mercadeo</i>	<i>80</i>
<i>Figura 12. Pregunta 7 Mercadeo</i>	<i>82</i>
<i>Figura 13. Pregunta 8 Mercadeo</i>	<i>84</i>
<i>Figura 14. pregunta 9 Mercadeo.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 15. Pregunta 10 Mercadeo</i>	<i>86</i>
<i>Figura 16. Pregunta 11 Mercadeo</i>	<i>87</i>
<i>Figura 17. Pregunta 12 Mercadeo</i>	<i>88</i>
<i>Figura 18. Pregunta 13 mercadeo.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 19. Pregunta 14 Mercadeo</i>	<i>89</i>
<i>Figura 20. pregunta 15 Mercadeo.....</i>	<i>90</i>

<i>Figura 21. Pregunta 16 Mercadeo</i>	<i>91</i>
<i>Figura 22. Pregunta 17 Mercadeo</i>	<i>92</i>
<i>Figura 23. Pregunta 1 Área administración.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 24. Pregunta 2 Área administración.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 25. Pregunta 1 Área recursos humanos.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 26. Pregunta 2 Área recursos humanos.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 27. Pregunta 3 Área recursos humanos.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 28. Pregunta 4 Área recurso humano.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 29. Pregunta 5 Área recurso humano.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 30. Pregunta 6 Área recurso Humano.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 31. Pregunta 3 Área administración.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 32. Pregunta 5 Área administración.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 33. Pregunta 6 Área administración.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 34. Pregunta 7 Área administración.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 35. Pregunta 8 Área administrativa</i>	<i>103</i>
<i>Figura 36. Pregunta 9 Área administrativa</i>	<i>103</i>
<i>Figura 37. Pregunta 10 Área administrativa</i>	<i>104</i>
<i>Figura 38. Pregunta 11 Área Administrativa.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 39. Área Contable Pregunta 1</i>	<i>106</i>
<i>Figura 40. Área Contable Pregunta 2</i>	<i>107</i>
<i>Figura 41. Área Contable Pregunta 3</i>	<i>108</i>
<i>Figura 42. Área Contable Pregunta 4</i>	<i>108</i>
<i>Figura 43. Área Contable Pregunta 5.....</i>	<i>109</i>

<i>Figura 44. Área Contable Pregunta 6</i>	109
<i>Figura 45. Área Contable Pregunta 7</i>	110
<i>Figura 46. Área Contable Pregunta 8</i>	110
<i>Figura 47. Área Contable Pregunta 9</i>	111
<i>Figura 48. Área Contable Pregunta 10</i>	111
<i>Figura 49. Área Contable Pregunta 11</i>	112
<i>Figura 50. Área Contable Pregunta 12</i>	112
<i>Figura 51. Área Contable Pregunta 13</i>	113
<i>Figura 52. Área Contable Pregunta 14</i>	113
<i>Figura 53. Área Contable Pregunta 15</i>	114
<i>Figura 54. Área Contable Pregunta 16</i>	115
<i>Figura 55. Área Contable Pregunta 17</i>	116
<i>Figura 56. Área Contable Pregunta 18</i>	116
<i>Figura 57. Flujo de Fondos para el cálculo de la TIR y el VPN</i>	117
<i>Figura 58. Plan de mejoramiento Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S</i>	124
<i>Figura 59. Valores Institucionales</i>	126
<i>Figura 60. Ciclo PHVA</i>	158
<i>Figura 61. Fases de adecuación y transición</i>	159
<i>Figura 62. Tabla de valores</i>	161
<i>Figura 63. Indicadores financieros proyectados</i>	166
<i>Figura 64. Modelo Aplicativo Móvil</i>	170
<i>Figura 65. Cronograma: Plan de Mejoramiento 2</i>	180

Listados de Anexos

Anexo 1. Entrevista área mercado Fases 1,2 y 3	194
Anexo 2. Entrevistas Área administrativas Fases 4,6 y 7	197
Anexo 3. Entrevista Área Recursos humanos fase 5	199
Anexo 4. Entrevista Área contabilidad fase 8.....	201
Anexo 5. Platos a la carta que ofrece el Hotel	204
Anexo 6. Modelo de solicitud del asesor para gestionar un evento	205
Anexo 7. Reportes de carta, reportes de costos del sistema.....	206
Anexo 8. Nómina del mes de agosto de 2018 y pago de seguridad social	208
Anexo 9. Estados financieros comparados al 31 de diciembre de 2019	209
Anexo 10. Estados Financieros comparados - Estado de resultados	210
Anexo 11. Indicadores de Liquidez, endeudamiento y rentabilidad 2016 – 2017.....	211
<i>Anexo 12. Propuesta Gestión Tecnológica.....</i>	<i>216</i>
<i>Anexo 13. Capacitaciones Directores de Área</i>	<i>217</i>
<i>Anexo 14. Propuesta de Marketing Digital.....</i>	<i>218</i>
<i>Anexo 15. Asesoría Empresarial.....</i>	<i>220</i>
<i>Anexo 16. Asesoría Contable</i>	<i>221</i>
<i>Anexo 17. Propuesta Riesgos Psicosociales</i>	<i>222</i>
<i>Anexo 18. Propuesta SG-SST</i>	<i>223</i>

Introducción

La era de la información está trayendo nuevos desafíos a las organizaciones y, sobre todo, a la administración de éstas. Nunca antes, la teoría administrativa fue tan imprescindible para el éxito del administrador y de las organizaciones, dada la necesidad constante de innovación y renovación, la búsqueda de flexibilidad y rapidez para generar cambio y transformación y la adopción de ideas nuevas. (Chiavenato, 2006, pág. 10)

Conscientes de estos cambios, es necesario plantear procesos administrativos acordes al dinamismo actual de la sociedad y los requerimientos de los Stakeholders que permitan el posicionamiento de las organizaciones y la competitividad en el mercado globalizado. Toda organización, en sus diversas etapas de crecimiento, requiere revisar la dinámica de sus procesos administrativos.

La Empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, en búsqueda del mejoramiento continuo, parte de la revisión de todos sus procesos administrativos y dispone todos sus recursos para la implementación de los nuevos enfoques administrativos que le aseguren continuar posicionada en el mercado local de Fusagasugá, en el sector del turismo, evidenciando la satisfacción de los clientes y sentido de compromiso de sus empleados, como resultado de la aplicación y análisis de la metodología descriptiva cuantitativa. El análisis administrativo permite identificar los factores positivos y de riesgo, e implementando alternativas de mejoramiento que conduzcan al desarrollo de una Gestión de Procesos Organizacionales, propuestos en la su línea de investigación, que genera la reorganización y ejecución de los nuevos modelos administrativos.

Línea de investigación – Escuela

El proyecto aplicado Análisis Administrativo y Plan de Mejoramiento de la Empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S de Fusagasugá Cundinamarca, según el acuerdo 101 del 24 de noviembre de 2017, se encuentra reglamentado a la línea de investigación Dinámica Organizacional, en la sub-línea Gestión de Procesos Organizacionales, de la Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN, la cual contribuye a la solución de los distintos problemas que se presentan en las organizaciones, por medio de la construcción del conocimiento.

Resumen

El presente proyecto aplicado, tiene como finalidad realizar el análisis administrativo y plan de mejoramiento para la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, constituida legalmente bajo el No. de matrícula mercantil 01981509 del 13 de abril de 2010, ubicada en el KM 68.5 vía Chinauta y dedicada según el objeto social al desarrollo de las actividades del sector turístico y recreacional a nivel nacional e internacional, destacándose los servicios de alojamiento y expendio de bebidas a la mesa preparadas, al igual cuenta con amplias instalaciones que proporcionan comodidad a la clientela.

La empresa desempeña un aporte a la economía en el Municipio, al prestar servicios de alta calidad, atrae un número significativo de visitantes, generando demanda laboral, la cual es cubierta por medio de la contratación directa de los habitantes locales, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y convirtiéndose en fuente generadora de empleo para Fusagasugá y Chinauta.

En Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, se realizó el análisis actual en todas las áreas empresariales y la revisión de procesos, para establecer un diagnóstico real de la gestión administrativa, que permita implementar nuevas estrategias de mercadeo, conduciendo a la formulación de una propuesta de valor que mejore el desempeño organizacional interno y transmita al exterior fidelizando los clientes y comunidad en general.

Como referente teórico, el presente proyecto aplicado está sustentado en autores que han aportado al tema de la administración en las organizaciones, plan de mejoramiento y a la cadena de valor como: Idalberto Chiavenato, Antonio Cesar Amarú, Harold Koontz, Heinz Weinhrich, Marc Cannice, Federick Taylor, Elton Mayo, Max Weber, entre otros. De igual forma se incluyen las nuevas tendencias administrativas que cobran importancia en el mundo moderno.

El tipo de investigación es de tipo descriptivo cuantitativo, el cual permite identificar los elementos, características, procesos, conceptos, variables, que forman parte del funcionamiento administrativo en cada una de las áreas funcionales de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.

De igual forma se utilizaron fuentes de información institucionales, primarias, secundarias y se caracterizó la población según las áreas funcionales de la empresa, seleccionando los respectivos directores para determinar la población y aplicar la técnica de la entrevista, usando el instrumento del cuestionario. En el análisis de la información se aplicó como metodología las ocho fases, para el desarrollo de un proyecto empresarial, expuestas por la ECACEN, para la maestría en administración de organizaciones.

Finalmente, con la aplicación de la fase 9, se presenta una propuesta de mejora, para cada una de las áreas funcionales de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, buscando el posicionamiento en el mercado del turismo, con la implementación de los nuevos modelos que conforman la nueva era y forma de administrar las organizaciones.

Summary

The purpose of this present project is to carry out the administrative analysis and improvement plan for the company Inversiones Turísticas Cárdenas SAS, legally constituted under the registration number 01981509 of April 13, 2010, located at KM 68.5 via Chinauta and directly according to The corporate purpose of the development of the activities of the tourism and recreational sector at national and international level, highlighting the accommodation and beverage expense services at the prepared table, also has extensive facilities that adapt to the clientele.

The company makes a contribution to the economy in the Municipality, by providing high quality services, attracts a significant number of visitors, generating labor demand, which is covered through the direct hiring of local inhabitants, contributing to the improvement of the quality of life and becoming a source of employment for Fusagasugá and Chinauta.

In Inversiones Turísticas Cárdenas SAS, the current analysis was carried out in all business areas and the review of processes, to establish a real diagnosis of administrative management, which allows new marketing strategies to be implemented, leading to the formulation of a value proposition that improve internal organizational performance and transmit abroad loyalty customers and the community in general.

As a theoretical reference, this applied project is based on authors who have contributed to the topic of administration in organizations, improvement plan and the value chain such as: Idalberto Chiavenato, Antonio Cesar Amarú, Harold Koontz, Heinz Weinhrich, Marc Cannice, Federick Taylor, Elton Mayo, Max Weber, among others. Likewise, new administrative trends that are important in the modern world are included.

The type of research is of quantitative descriptive type, which allows to identify the elements, characteristics, processes, concepts, variables, that are part of the administrative operation in each of the functional areas of Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.

Similarly, institutional, primary, secondary sources of information were used and the population was characterized according to the functional areas of the company, selecting the respective directors to determine the population and apply the interview technique, using the questionnaire instrument. In the information analysis, the eight phases were applied as a methodology, for the development of a business project, presented by ECACEN, for the master's degree in organizational administration.

Finally, with the application of phase 9, a proposal for improvement is presented, for each of the functional areas of the company Inversiones Turísticas Cárdenas SAS, seeking positioning in the tourism market, with the implementation of the new models that make up The new era and way of managing organizations.

Planteamiento del problema

Uno de los problemas más comunes en las organizaciones no es crearlas, es mantenerlas, llevar a cabo un buen proceso administrativo que brinde posicionamiento en el mercado y sostenibilidad es algo complejo, más teniendo en cuenta que el proceso administrativo se debe mirar desde una perspectiva clásica – que busca el cumplimiento de unos objetivos organizacionales de forma eficiente, mediante la utilización de personas y otros recursos de la organización-, perspectiva moderna que busca responder a las necesidades de la sociedad manifiestas en las demandas de los mercados y perspectiva postindustrial que busca dar continuidad a las organizaciones gracias a los procesos de adaptación a las condiciones del entorno. La administración podría expresarse como una forma particular de llevar a cabo la coordinación de diversas actividades que realizan las personas dentro de una organización y el buen uso de los recursos tangibles e intangibles que estén a disposición de las personas, esta coordinación apremia conocimiento, experiencia, disposición y empuje para mantenerse, lo cual no es una actividad simple como parece. (Pontificia Universidad Javeriana, 2006). Por lo anterior, es importante mirar de fondo el contexto donde se encuentra la organización para dar un buen uso a las definiciones de administración, si una entidad está rodeada por un entorno moderadamente estable y con una competencia baja, posiblemente adecue los lineamientos que trae la definición clásica, pero estos lineamientos no serán los mismos si la entidad se encuentra en un alto grado de complejidad e incertidumbre y seguramente tenga que adecuar los principios de la modernidad y aplicarlos para no desaparecer en el mercado.

En la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, el proceso administrativo actualmente está dirigido por cada uno de los encargados de los departamentos de Producción y Contabilidad debido a que los administradores en hotelería y turismo tienen amplia rotación en la empresa, el motivo por el cual se da esta rotación de los administradores hoteleros es que la entidad es amplia, el volumen de operaciones es bastante complejo y además en las fechas especiales la persona tiene que ausentarse de su núcleo familiar y asistir las actividades del hotel lo que genera desmotivación y por ende renuncia. Dada esta situación las decisiones básicamente son transferidas al departamento de producción o contabilidad y ellos de alguna manera toman las decisiones que se consideren pertinentes y cuando el representante legal está en las instalaciones es informado de lo sucedido (Archivo histórico de la empresa 2010-2016).

Lo anterior pone de manifiesto que los principios administrativos con los que la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. fue creada, deben reevaluarse y analizar si los mismos que inicialmente fueron propuestos se ajustan a las necesidades y exigencias actuales, por esto, se pretende realizar un análisis administrativo que conlleve a determinar los aspectos positivos y negativos en la empresa, proponiendo un plan de mejoramiento que brinde la posibilidad de una estructura organizacional clara y unos manuales de funciones acordes a las funciones desempeñadas por cada integrante del recurso humano, así como la revisión del control interno y demás aspectos que incluye el proceso administrativo.

3.1 Formulación del problema

¿El proceso administrativo actual de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, se ajusta a las necesidades de la empresa y las expectativas de los Stakeholders?

Justificación

El mercado competitivo actual exige no sólo que las empresas estén bien posicionadas en el segmento, si no, principalmente, que logren una buena gestión administrativa, capaz de transmitir confianza. Esto quiere decir que no basta hacer un trabajo satisfactorio, es necesario que éste siga métodos con resultados de excelencia. (MyABCM, 2016)

El hecho es que no existe una fórmula que todas las organizaciones puedan utilizar, siendo preciso adecuarse a la realidad y necesidad de cada una de ellas. Habiendo encontrado este equilibrio, y teniendo personas comprometidas en pro del mismo fin, es posible obtener resultados óptimos. (MyABCM, 2016)

Con lo anterior se manifiesta que las fórmulas generales no aplican para los negocios y el éxito que aseguramos hoy, no será el mismo del mañana porque las condiciones van cambiando, por el contrario, debido al dinamismo y la globalización las empresas deben ajustarse a la realidad y a los cambios presentados por factores internos y externos teniendo que establecer ajustes en sus procesos y cambiando los mismos si es preciso para no desaparecer del mercado.

En la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, el análisis administrativo y su propuesta de Plan de mejoramiento se hizo necesario toda vez que la organización desde su creación en el año 2010 no revisó todos sus procesos y los posibles cambios en que debió incurrir debido a factores como ingresos de nuevas tecnologías, cambios en la normatividad legal, tributaria y contable, nuevas formas de producir y de generar mercadeo y desde luego, las nuevas expectativas de los empleados, así como las nuevas formas de motivación y remuneración. Fue

necesario reevaluar el estado actual y ajustar en los casos necesarios para el mejoramiento integral de la Sociedad.

Con el desarrollo del trabajo aplicado se pretende un beneficio mutuo que conlleve a ampliar los conocimientos por parte de los aspirantes al título de “Maestría en administración de organizaciones” mediante la aplicación de conocimientos llevados a la práctica de las organizaciones y al mismo tiempo la administración de la empresa se beneficiará del plan de mejoramiento propuesto, que a juicio profesional y debido a las pruebas circunstanciales derivadas del estudio, encontrará su fundamento y la razón de cambio del representante legal, buscando mitigar los errores y al mismo tiempo logrando el equilibrio para asegurar resultados óptimos a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos

5.1 Objetivo general

Realizar el análisis administrativo y el plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, buscando el fortalecimiento de todas sus áreas funcionales, alcanzando competitividad y posicionamiento en el sector turístico de Fusagasugá.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales teorías administrativas y las nuevas tendencias organizacionales, que permitan la implementación de la planeación estratégica en la empresa.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa en las áreas funcionales de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.

- Proponer un plan estratégico que contribuya a la solución de las problemáticas encontradas, mejorando los procesos funcionales y la gestión administrativa de la empresa.

Marco de referencia

6.1 Marco teórico

En la historia de la humanidad siempre existió alguna forma (simple o compleja) de administrar las organizaciones. El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró a comienzos del siglo XX. Es notable la **influencia de filósofos** como Sócrates, Platón y Aristóteles en los conceptos de la administración en la antigüedad. Con el surgimiento de la filosofía moderna, se destacan Bacon y Descartes. La organización eclesiástica de **la Iglesia católica** influyó profundamente en el pensamiento administrativo. **La organización militar** también influyó en la administración al contribuir con algunos principios que la teoría clásica asimilaría e incorporaría más adelante. La **Revolución Industrial** produjo los contextos industrial, tecnológico, social, político y económico que permitieron el surgimiento de teoría administrativa. Los **economistas liberales** (como Adam Smith) fueron importantes para la aparición de algunos principios de administración que tendrían aceptación posteriormente. Las ideas de **Marx y Engels** ayudaron al surgimiento del **socialismo y del sindicalismo**. La influencia de los **pioneros y los empresarios** fue fundamental para la creación de las condiciones básicas para el surgimiento de la Teoría Administrativa. (Chiavenato, 2006, pág. 63)

El siglo XIX fue testigo de un monumental desfile de innovaciones y cambios en el escenario empresarial. El mundo cambiaba, y las empresas también. Las condiciones para que surgiera la teoría administrativa estaban consolidándose. (Chiavenato, 2006, pág. 61)

6.1.1 Teoría General de la Administración (TGA).

Las rápidas pinceladas sobre los pasos graduales de la TGA muestran el efecto acumulativo y paulatinamente comprensivo de las diversas teorías con sus contribuciones y enfoques. Todas las teorías administrativas son válidas, aunque cada una valore una o a algunas de las seis variables básicas. Cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas. (Chiavenato, 2006, pág. 38)

En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales y el administrador necesita conocerlas bien para disponer de un abanico de alternativas adecuadas en cada situación. La TGA estudia la Administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las **seis variables principales (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad)**. Éstas son las principales componentes en el estudio de la Administración de las organizaciones y empresas. (Chiavenato, 2006, pág. 38)

El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada uno influye en los otros, y experimenta la influencia de éstos. Las modificaciones en un componente provocan cambios en los demás en mayor o menor grado. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente por separado. La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la Administración. (Chiavenato, 2006, pág. 38)

A medida que la administración enfrenta nuevas situaciones que surgen con el paso del tiempo y del espacio, las doctrinas y teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos para mantenerse útiles y aplicables. Esto explica, en parte, los pasos paulatinos de la TGA, al paso del tiempo y de la amplitud y la complejidad gradual que se acaban de exponer. (Chiavenato, 2006, pág. 38)

6.1.1.1 Principales teorías administrativas y sus principales enfoques.

La administración y todos los procesos que conlleva, se refieren a una actividad tan antigua que ha trascendido en los diferentes ámbitos de la humanidad, donde se ha requerido la organización de personas: sectores productivos, educativos, políticos, religiosos, sociales, etc., motivo por el cual se encuentran múltiples teorías, que buscan dar respuesta a las principales dificultades y expectativas de la misma.

A continuación, en la Tabla No. 1, se resumen las teorías analizadas para el tema de investigación, reconociendo que la administración es un proceso continuo donde las teorías no son únicas, ni absolutas, por el contrario, brindan aporte acorde a su tiempo, momento, circunstancias, expectativas y según la evolución de las organizaciones.

Año	Teoría	Principales Enfoques de la Teoría	Autores	Otros Autores	Aportes a la Administración
1903	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	Frederick Winslow Taylor	Henry Lawrence Gantg, Frank, Lilian Gilbreth, Harrington Emerson, Ford Carl Barth, entre otros.	Fundamentalmente realizó sus aportes de una forma sistematizada en el trabajo manual y el logro de enormes aumentos en la productividad. Fue precursor del entrenamiento o capacitación, muy amigo de los obreros buscando un beneficio mutuo para las organizaciones y el empleado en condiciones óptimas de trabajo. Sus grandes aportes en el desarrollo de competencias tuvieron un impacto significativo que hoy se siguen utilizando en la vida cotidiana. (Chiavenato, 2006)
1909	Burocracia	Organización formal burocrática, Racionalidad organizacional	Max Weber	Robert K. Merton, Selznich y Gouldner. Entre otros.	Se desarrolló cuando la teoría clásica y la teoría de relaciones humanas estaban decayendo. Sus principales características son: carácter legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica, meritocracia, especialización y profesionalización, sin embargo este fue el primer modelo pero no el único, luego revisando sus debilidades Merton propuso su teoría basándose en que el primero se basaba en la teoría de la máquina, Selznich propone que el sistema se puede enfocar en el entorno y Gouldner propuso que las organizaciones presentan diversos grados de burocratización. (Chiavenato, 2006)
1916	Clásica	Organización formal, principios generales de la administración, funciones del administrador.	Frederick Winslow Taylor/ Henry Fayol	Frederick Taylor: Henry Lawrence Gant (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931),	Frederick Winslow Taylor realizó aportes que buscaban aumentar la eficiencia de la industria por medio de la realización del trabajo del obrero. Henry Fayol desarrolló la llamada teoría clásica la cual pretendía aumentar la eficiencia de la empresa en razón de su forma de organización con bases científicas. Aunque en algunas teorías eran opuestas, sin embargo, se complementaron con relativa coherencia. Su

				entre otros y Henry Ford (1863-1947) se incluyó porque aplicó los principios de la teoría clásica a sus negocios. Henry Fayol: James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros.	enfoque se debió al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y a la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Se considera finalmente a Henry Fayol como el Fundador de esta Teoría, porque la desarrolló en 1916 mientras Taylor y otros ingenieros desarrollaban la administración científica en Estados Unidos. (Chiavenato, 2006)
--	--	--	--	--	--

Tabla 1. Principales teorías administrativas y sus enfoques

Año	Teoría	Principales Enfoques de la Teoría	Autores	Otros Autores	Aportes a la Administración
1932	Relaciones humanas	Organización informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.	Elton Mayo	Kurt Lewin, Friz J. Roethlisberger, George C Homans, Robert Tannenbaum, Ronald Lippit entre otros.	También llamada -Escuela Humanista de la administración-, se fundamentó en la necesidad de humanizar y democratizar la administración y el desarrollo de las relaciones humanas, criticando la teoría clásica. Se desarrolló bajo el experimento de Hawthorne, que tuvo cuatro fases en su experimento, todas las fases querían analizar el comportamiento de las personas cobrando importancia la Psicología, se ratifica que es importante la integración y el comportamiento social de los empleados, sus necesidades psicológicas y sociales, atención a nuevas formas de recompensas, entre otros aspectos. (Chiavenato, 2006)

1947	Estructuralista	Análisis intra-organizacional y ambiental. Enfoque de sistema abierto.	Max Weber	Karl Marx	Las partes se reúnen en un orden estructurado y se subordinan al todo que es la estructura. Surge como resultado de los análisis de la teoría clásica y de la teoría de relaciones humanas. Se consideró una teoría de transición dando lugar a la teoría de sistemas. Se analizan estudios sobre el ambiente determinando a las organizaciones como sistemas abiertos. (Chiavenato, 2006)
1951	Sistemas	Administración de tecnología.	Ludwing Von Bertalanf y. (Biólogo Alemán)		Esta teoría sostiene que los sistemas se deben estudiar globalmente. Definiendo a los sistemas como el conjunto o combinación de cosas o partes que a su vez forman un todo unitario. Clasifica los sistemas como cerrados y abiertos según su naturaleza, denotando que las organizaciones son sistemas abiertos porque en sus operaciones mantiene una interacción dinámica con los clientes, proveedores, la competencia, las entidades gubernamentales, de control. etc...la organización influye en el medio ambiente y también se beneficia de él. También se considera la organización como un sistema integrado, ya que deben trabajar por áreas en armonía para conseguir el objetivo común. (Chiavenato, 2006)
1954	Neoclásica	Organización formal, principios generales de la administración, funciones del administrador.	Peter Drucker.	Ernest Dale, Harold Koonzt, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, entre otros.	Simplemente es una redefinición de la teoría clásica actualizada y redimensionada para enfrentar los problemas administrativos vigentes y al tamaño de las organizaciones de hoy. Su enfoque se realizó en la práctica de la administración, atención a los objetivos y resultados. Se definen como principios básicos de la organización la división de trabajo, la especialización, Jerarquía, extensión del mando o delegación. Esta teoría dirige su atención en las funciones del administrador, las cuales constituyen el proceso administrativo - planear, organizar, dirigir, controlar. De igual forma existe un enfoque en la APO (Administración por objetivos) que surgió en 1954 que consiste en identificar los objetivos comunes y las áreas de responsabilidad. (Chiavenato, 2006)

Año	Teoría	Principales Enfoques de la Teoría	Autores	Otros Autores	Aportes a la Administración
1957	Comportamiento	Estilos de administración teoría de las decisiones, Integración de los objetivos organizacionales e individuales.	Herber Alexander Simón.	Kurt Lewin, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Abraham Maslow, Frederick Herzberg.	Se enfoca aún en las personas, pero en un contexto más amplio: adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Ataca la teoría clásica y acepta con reparaciones la teoría de las relaciones humanas. Primer libro publicado -La conducta administrativa-, (Herbert, 1947). Básicamente esta teoría se fundamenta en que las organizaciones deben saber las necesidades de las personas comprendiendo mejor la conducta humana y utilizar la motivación para mejorar la calidad de vida en vía doble. (Chiavenato, 2006)
1962	Desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado, Enfoque de sistema abierto.	Leand Bradford.	Carl R. Rogers y R. Dymond, Warren G. Bennis, Harold J. Leavith, Richard E. Walton, Harry Levinson, Gordon Lippitt, Lawrence y Lorsch, entre otros.	Surge como la necesidad de poner en práctica los conceptos de las diversas teorías administrativas -ya que son diversas y con enfoques diferentes-, la necesidad de crear un enfoque en la concepción del hombre y la organización basada en la dinámica motivacional. Su primer esfuerzo fue una capacitación en sensibilidad. Su motivación por el DO fue principalmente a: Que en el ambiente organizacional suceden cambios rápidos e inesperados, el tamaño y complejidad permanente de las organizaciones, la diversidad tecnológica que exige la integración de la empresa y las personas y a la innovación que prácticamente cambia la visión del mundo. (Chiavenato, 2006)
1972	Contingencia	Análisis ambiental, Enfoque de sistema abierto.	Alfred D. Chandelr.	Tom Burns, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Joan Woodward.	Esta teoría afirma que en el mundo de las organizaciones nada es absoluto, la estructura y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente. Un ambiente nuevo o diferente conlleva a aplicar una nueva estrategia. Se realizaron diversos estudios en varias empresas para analizar cómo se encontraban sus procesos frente a su medio, encontrando que las mismas pasan por un proceso histórico donde se han tenido que ajustar a las necesidades de su entorno. Se hace énfasis en la influencia de la tecnología para el desarrollo de toda

					organización. Esta teoría parte hacia nuevos modelos más flexibles y orgánicos como la estructura en equipos y sugiere la motivación y el liderazgo. (Chiavenato, 2006)
--	--	--	--	--	---

Año	Teoría	Principales Enfoques de la Teoría	Autores	Otros Autores	Aportes a la Administración
1990	Nuevos enfoques en la administración .	Caos y complejidad, Aprendizaje organizacional, Capital intelectual.			Los periodos de trayectoria por los que pasó la teoría de la administración y el Darwinismo planteado por Charles Darwin con el origen de las especies, la teoría cuántica planteada por Maz Plank, la teoría de la relatividad por Albert Einstein, el principio de incertidumbre propuesto por Werner Heisenberg, la teoría del caos propuesta por Edgard Lorenz, la teoría de la complejidad propuesta por Ilya Prigogine la cual en sus experimentos concluyó que cuando algunos sistemas son llevados al margen del caos, inician rápidamente un proceso de reorganización e innovación. Las anteriores teorías contribuyeron a una nueva concepción de la ciencia y la realidad en que vivimos, dando lugar a la -Nueva Ola- cuyo primer elemento central es el internet, el segundo elemento es la globalización de los negocios. Esta nueva ola establece que las organizaciones comparten un fuerte interés por la innovación, el aprendizaje y la colaboración, donde ejercen las siguientes acciones: Organizan campañas en torno a la lógica del cliente, establecen metas elevadas, motivan las actividades emprendedoras, apoyan el aprendizaje constante, colaboran con los socios. Los nuevos enfoques de la administración siguen en camino constantemente evolucionando. (Chiavenato, 2006)

Fuente: (Chiavenato, 2006)

6.1.2 El perfil del administrador de empresas.

6.1.2.1 Habilidades para el desempeño administrativo exitoso.

Según Katz, el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado. Según Katz, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual. (Chiavenato, 2006, pág. 30)

La TGA se propone desarrollar la habilidad conceptual sin dejar de lado las habilidades humanas y técnicas. En otros términos, pretende desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones organizacionales complejas, y de diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones en la organización. (Chiavenato, 2006, pág. 31)

Tabla 2. Habilidades de un Administrador

Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	Habilidades Conceptuales
Uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos.	Trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal.	Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones.
Habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, relacionadas con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales.	Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni celos, y el desarrollo de las personas.	Se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Hacen apto al administrador para: Comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás.
	Saber trabajar con personas y por medio de ellas.	Desarrollar capacidades cognitivas más sofisticadas: planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia.

Fuente: (Chiavenato, 2006, pág. 30)

6.1.2.2 Competencias durables del administrador.

Las competencias (cualidades de quien es capaz de analizar una situación, presentar soluciones y resolver asuntos o problemas) son el mayor patrimonio del administrador, su capital intelectual, su mayor riqueza. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, el administrador (para éxito profesionalmente) debe desarrollar tres competencias durables: (Chiavenato, 2006, pág. 31)

Tabla 3. Competencias durables del administrador

Competencias	Descripción
Conocimiento	<p>Acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad.</p> <p>El administrador debe actualizarse continuamente para no volverse obsoleto en sus conocimientos.</p> <p>Las empresas están llenas de profesionales con excelente currículum y un enorme caudal de conocimientos, pero que no son capaces de transformar, ese capital personal en contribuciones efectivas para el negocio y crear valor para la organización.</p>
Perspectiva	<p>Capacidad de poner el conocimiento en acción.</p> <p>Practicar las ideas y conceptos abstractos que están en la mente del administrador.</p> <p>Ver las oportunidades (no siempre percibidas por las personas comunes) y transformarlas en productos nuevos, servicios o acciones personales.</p> <p>Condición personal que permite al administrador diagnosticar situaciones y proponer soluciones creativas e innovadoras.</p>

	Da autonomía e independencia al administrador, quien no precisa preguntar a su jefe lo que debe hacer y cómo hacer sus actividades.
Actitud	<p>Comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas.</p> <p>Incluye el impulso y la determinación de innovar.</p> <p>La convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales.</p> <p>La capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas.</p>

Fuente: (Chiavenato, 2006, págs. 31,32)

6.1.2.3 Los diez papeles del administrador.

Mintzberg prefiere identificar diez papeles específicos del administrador, distribuidos en tres categorías: interpersonal, informativa y decisoria. Un papel es el conjunto de expectativas de la organización respecto al comportamiento de una persona. Cada papel representa actividades que realiza el administrador para cumplir las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. (Chiavenato, 2006, pág. 33)

➤ Papeles interpersonales

Representan las relaciones con otras personas y se relacionan con las habilidades humanas. Muestran cómo el administrador interactúa con las personas e influye en los subordinados. (Chiavenato, 2006, pág. 33)

➤ **Papeles informativos**

Describen las actividades para mantener y desarrollar una red de información. (Chiavenato, 2006, pág. 33)

➤ **Papeles decisorios**

Incluyen eventos y situaciones en que el administrador deba elegir o escoger. Estos papeles requieren conocimiento, habilidades humanas y conceptuales. Muestran cómo el administrador utiliza la información en sus decisiones. (Chiavenato, 2006, pág. 33)

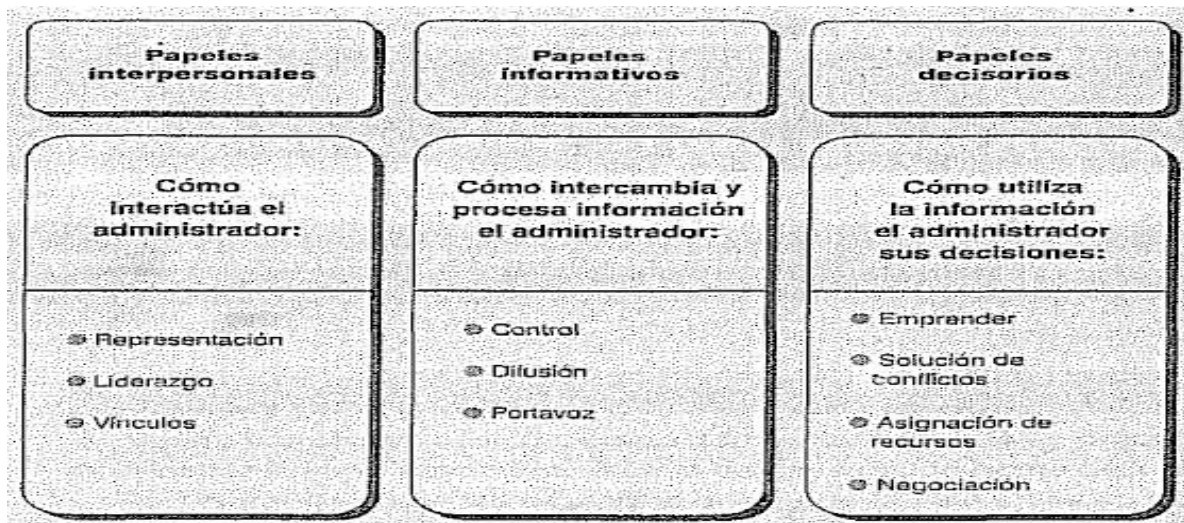


Figura 1. Los diez papeles administrativos Mintzberg

Fuente: (Chiavenato, 2006, pág. 34)

6.1.2.4 Características especiales del administrador.

1	Es responsable del trabajo de otros, subordinados a él, no puede cometer errores o recurrir a estrategias de ensayo y error, ya que eso implicaría conducir a sus subordinados por el camino menos indicado.
2	Tener formación amplia y variada , necesita conocer disciplinas heterogéneas, como Matemáticas, Derecho, Psicología, Sociología, Estadística, para tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, y están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya.
3	Estar atento a los eventos pasados, presentes y previsiones futuras , su horizonte debe ser más amplio, debe direccionar de forma adecuada otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones.
4	Es un agente de dirección , cambio, transformación, educador, orientador, cultural, que modifica los comportamientos y actitudes de las personas. Conduce por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y horizontes para modificar la cultura organizacional de las empresas.
5	Es un influenciador dejando huellas profundas en la vida de las personas al tratar con ellas y con sus destinos en las empresas y al influir con sus actos en el comportamiento, de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas. (influencia, externa e interna.)

Fuente: (Chiavenato, 2006, págs. 39,40)

6.1.3 Perspectivas futuras de la administración.

En los próximos años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones) y el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales más adecuadas a las exigencias de la era postindustrial. Las debilidades de la organización burocrática tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales, debido a tres aspectos:

- **Los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios**, en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender.
- **El crecimiento y la expansión de las organizaciones**, que se vuelven complejas y globalizadas.
- **Las actividades, que exigen personas con diversas competencias y especializadas**, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente, de actualización en función de los cambios acelerados. (Chiavenato, 2006, pág. 41)

El administrador se enfrentará con problemas multifacéticos cada vez más complejos que los anteriores., estas exigencias, desafíos y expectativas sufrirán cambios que sobrepasan la capacidad de comprensión del administrador, aumentando con la inclusión de nuevas variables a medida que se desarrolla el proceso, y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2006, pág. 41)

6.1.3.1 Factores causantes de impactos profundos en las organizaciones.

➤ El crecimiento de las organizaciones

A medida que una organización crece, ocurre una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos; en consecuencia, hay mayor necesidad de coordinación e integración de las partes involucradas para garantizar la eficiencia y la eficacia. (Chiavenato, 2006, pág. 42)

➤ Competencia más aguda

A medida que aumentan los mercados y los negocios, crecen también los riesgos en la actividad empresarial. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor tendrá mayor demanda. (Chiavenato, 2006, pág. 42)

➤ Sofisticación de la tecnología

Con el progreso de las telecomunicaciones, de la computadora y del transporte, las organizaciones y las empresas han hecho internacionales sus operaciones y actividades. La tecnología proporciona más eficiencia y precisión, y permite dedicar más tiempo a tareas más complejas que exijan planeación y creatividad. (Chiavenato, 2006, pág. 42)

➤ **Tasas de inflación elevadas**

Los costos de la energía, de las materias primas, de la fuerza laboral y del dinero aumentan continuamente. La inflación exigirá mayor eficiencia en la administración de las organizaciones y empresas para que éstas puedan obtener mejores resultados. (Chiavenato, 2006, pág. 42)

➤ **Globalización de la economía e internacionalización de los negocios**

Las actividades de exportación y la creación de nuevas subsidiarias en territorios extranjeros son un fenómeno que influirá en las organizaciones del futuro y en su administración. La competencia se torna mundial debido a la globalización y el intercambio planetario (Chiavenato, 2006, pág. 42)

➤ **Mayor visibilidad de las organizaciones**

A medida que crecen las organizaciones se vuelven competitivas, sofisticadas, se internacionalizan y, en consecuencia, aumenta su influencia ambiental. En otros términos, las organizaciones llaman más la atención del entorno y del público, pasando a ser más visibles y perceptibles a la opinión pública. (Chiavenato, 2006, pág. 42)

Estos desafíos tendrán una consecuencia para la administración, harán que las organizaciones de este milenio deban tener en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad. (Chiavenato, 2006, pág. 42)

6.1.3.2 Mega tendencias empresariales.

La sociedad experimenta grandes transformaciones que producen gran impacto en la vida de las organizaciones ya que constituyen parte integrante e inseparable de la sociedad, estas mega tendencias son:

➤ **De la sociedad industrial a la sociedad de la información**

La Era Industrial se halla en su etapa final, la sociedad posindustrial que está surgiendo no es una sociedad de servicios como se imaginaba, sino una sociedad informática en que la información es un recurso estratégico que ocupa el lugar del capital financiero. (Chiavenato, 2006, pág. 42)

➤ **De la tecnología simple a la sofisticada.**

Están surgiendo tecnologías totalmente nuevas y no simplemente desarrollos de las tecnologías actuales. Esto permitirá la creación de nuevas empresas con estructuras organizacionales más adecuadas a esas tecnologías, que harán obsoletas las grandes organizaciones actuales. (Chiavenato, 2006, pág. 43)

➤ **De la economía nacional a la mundial.**

El mundo se transformó en un gran ambiente, un mercado único, un mercado global. Ahora más que nunca el producto que demuestre ser superior (más avanzado, seguro y deseable) tendrá más demanda a nivel mundial. (Chiavenato, 2006, pág. 43)

➤ **Del corto al largo plazo.**

El administrador característico del pasado se orientaba al corto plazo: el próximo trimestre debe ser mejor que el anterior. Este estilo contrasta con el japonés, en que la visión a largo plazo orienta las acciones cotidianas, es decir, la visión estratégica dirige las operaciones diarias, y no al contrario. (Chiavenato, 2006, pág. 43)

➤ **De la democracia representativa a la participativa.**

El paso de la democracia representativa (en que las personas eligen a quienes las representarán en el proceso decisorio de la vida política de un país) a la democracia participativa (en que a las personas se les consultan sus opiniones y puntos de vista, convicciones y expectativas) es un hecho importante en la vida de muchos países. (Chiavenato, 2006, pág. 43)

➤ **De las jerarquías a la comunicación lateral intensiva**

La consecuencia principal del paso de la democracia representativa a la participativa es la mayor influencia de los miembros de la organización en todos sus niveles. Las empresas deberán adoptar un modelo de igualación del poder que sustituya el modelo actual de diferenciación jerárquica para reducir las diferencias impuestas por la jerarquía de la autoridad. (Chiavenato, 2006, pág. 43)

➤ **De la opción dual a la múltiple**

Uno de los cambios más importantes es la búsqueda de la variedad. Las soluciones a los problemas dejan de ser recetas únicas, absolutas y fijas para convertirse en opciones multivariadas dentro de un enfoque sistémico y de contingencias. (Chiavenato, 2006, pág. 43)

➤ **De la centralización a la descentralización**

Las organizaciones en general (bancos, industria, comercio, etcétera) atraviesan un proceso gradual de desplazamiento hacia la periferia. Esta descentralización provoca dispersión geográfica no sólo de las empresas sino también de mercados y negocios. Esto aumenta de manera considerable el volumen de variables y contingencias ambientales que actúan sobre el comportamiento de las empresas, y complica e incrementa el grado de incertidumbre y de imprevisibilidad en relación con el ambiente externo. (Chiavenato, 2006, págs. 43,44)

➤ **De la ayuda institucional a la autoayuda**

Los ciudadanos aprenden a desprenderse de las organizaciones que los han desilusionado y aprenden de nuevo a actuar por cuenta propia y resolver sus problemas. En consecuencia, salud, educación, seguridad pública, previsión social y vivienda pasarán a constituir aspectos importantes de ruptura institucional. (Chiavenato, 2006, pág. 44)

En estas condiciones, la Administración de las organizaciones, al tratar de lograr eficiencia y eficacia, se convierte en una de las tareas más difíciles y complejas. No basta enfatizar en las técnicas y en "cómo realizar las tareas" utilizando fórmulas y recetas universales de gerencia ya empleadas con éxito, sin que se visualice cada situación nueva y diferente. El diagnóstico correcto es más importante que la terapia; saber lo que hacer es más importante que saber cómo hacerlo. En esto radica la esencia de la administración contemporánea: la visión estratégica de cada operación o actividad (Chiavenato, 2006, pág. 44).

6.1.4 Nuevos enfoques administrativos.

En concordancia con (Chiavenato, 2006), la teoría de la administración actualmente está atravesando por un periodo de intensa y profunda revisión. Al cambiar ampliamente el mundo y el ambiente las teorías administrativas deben cambiar para ajustarse a las necesidades actuales. No obstante, es preciso reconocer que a pesar de que las épocas no son las mismas, las teorías no se pueden convertir netamente en obsoletas, justamente ellas cobran importancia para generar nuevos cambios y nuevas tendencias. (Chiavenato, 2006, pág. 515). En cuanto a los nuevos enfoques de la administración se pueden citar:

- **El darwinismo organizacional:** Charles Darwin (1809-1882), con la teoría sobre la evolución de las especies donde concluye que todo organismo vivo, es resultado de miles de millones de años y no de un acto creador como siempre se ha creído. Cree en la transformación permanente a través del tiempo. (Chiavenato, 2006, pág. 515)
- **Teoría cuántica:** Max Plank (1858-1947), planteando que las leyes de Newton no operan, en la teoría cuántica la teoría es discontinua y discreta, en el mundo subatómico no existen partículas estables, sino ondas en continuo movimiento. (Chiavenato, 2006, pág. 516)
- **Teoría de la relatividad:** Albert Einstein (1879-1955), demostró que las nociones de tiempo y de espacio son relativas. Para él la física clásica no es válida. (Chiavenato, 2006, pág. 517)

- **Principio de incertidumbre:** Werner Heissenberg (1901-1976). Considerando que la sustancia fundamental del universo es la energía y no la materia. (Chiavenato, 2006, págs. 517,518)

- **Teoría del caos:** Propuesto por Edgard Lorenz, con el desarrollo que simulaba en una computadora la evolución de las condiciones climáticas, en el cual mediante la simulación de movimientos la computadora hacia una previsión del tiempo. Identificando que en las organizaciones las modificaciones en los cambios iniciales provocan alteraciones drásticas en las condiciones futuras (Chiavenato, 2006, págs. 518,519).

- **Teoría de la complejidad:** Propuesta por Ilya Prigogine en 1977, manifestando que los sistemas físicos espontánea e irreversiblemente a un estado de desorden o entropía creciente. Esta teoría demostró que cuando los sistemas son llevados a un margen de caos muy alto ellos mismos inician procesos para reorganizarse buscando sistemas más complejos y adaptables donde prima la innovación. (Chiavenato, 2006, págs. 519,520)

De estas nuevas teorías, de las cuales unas critican a las anteriores y otras las confirman, de los cambios gigantescos del ambiente organizacional y el tamaño de las mismas, surgen lo que son las tendencias organizacionales del mundo, las cuales aportan a la investigación al presentarse como los nuevos modelos económicos que contribuyen a la planeación estratégica competitiva, que permitirán a la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, posicionarse y proyectarse en el mundo moderno de los negocios y serán implementadas en la propuesta de mejoramiento estratégico de esta investigación. A continuación, se definen las nuevas tendencias organizacionales:

Tabla 4. Nuevas tendencias organizacionales

Tendencia	Características
La quinta ola	Su principal elemento es el internet. El segundo elemento es la globalización de los negocios. Su objetivo es trascender las fronteras buscando la comunicación casi inmediata en el mundo, con esta tendencia es irrelevante el sitio donde uno se encuentre porque donde esté puede producir conocimiento. Las organizaciones actuales comparten un fuerte interés en la innovación, el aprendizaje, y la colaboración por medio de las siguientes acciones: Se organizan en torno a la lógica del cliente, establecen metas elevadas, seleccionan a pensadores creativos con una visión amplia, motivan las actividades emprendedoras, apoyan el aprendizaje continuo y colaboran con los socios para sacar adelante sus objetivos. (Chiavenato, 2006).
La tecnología de la información	Se considera el matrimonio entre la computadora, la televisión y las telecomunicaciones y provoca grandes transformaciones. a. Permite comprimir el espacio. b. genera el concepto de la oficina virtual. c. reduce el tamaño de los edificios y oficinas. d. genera origen a los archivos electrónicos (disminuye papeleo, libera espacio, disminuye costos), e. se adelgazan los centros de procesamiento de datos. f. permite la comprensión el tiempo. g. las comunicaciones son más hábiles, permitiendo aprovechar mejor el tiempo y dedicarlo al cliente. Por la agilidad de procesos surge el concepto (JIT) just in time o justo a tiempo. h. permite la conectividad. (con el notebook el netbook, el celular, aparatos multimedia y las redes sociales surge el teletrabajo, la teleconferencia y la tele junta como resultado del crecimiento de la tecnología. Finalmente encontró un problema: Las organizaciones no estaban preparadas para administrar tantos cambios de manera tan acelerada y tuvieron que buscar medidas extremas de supervivencia. (Chiavenato, 2006).
Innovación	Se relaciona con nuevas ideas, conceptos nuevos, novedades, inventos, mayor utilidad, ventajas agregadas entre otros aspectos. Algunos ejemplos de innovación: Un nuevo producto o un servicio diferente, un nuevo método o proceso de trabajo, un nuevo modelo de negocio, una nueva solución, una cultura emprendedora y creadora, un nuevo modelo de administración. (Amaru Maximiano , 2009).
Mejora continua	Propone que se genere una mejora continua tratando de alcanzar la calidad de los productos o servicios mediante programas de largo plazo que incluyan mejorar constantemente con el apoyo de las personas. (Chiavenato, 2006).
Calidad total	Se derivó de la mejora continua. Este concepto se extiende a toda la organización y abarca todos los niveles: personal de oficina, fábrica,

	hasta la cúpula buscando la excelencia de los productos y procesos. (Chiavenato, 2006).
Reingeniería	Significa aplicar una nueva ingeniería a la estructura organizacional. Tiene como característica principal que no admite reparaciones en los procesos actuales, propone elaborar un diseño nuevo organizacional totalmente nuevo y diferente. (Chiavenato, 2006).
Benchmarking	Considerado como un proceso de comparación de las actividades y prácticas administrativas que existen entre empresas de un mismo sector, con el ánimo de identificar, seleccionar y aplicar “lo mejor de lo mejor”, para alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva. (Chiavenato, 2006).
Alianzas Estratégicas	Se consideran acuerdos contractuales entre dos o más participantes que emprenden una actividad económica sometida a control conjunto, buscando nuevas alternativas para hacer frente a los retos que plantea el entorno de hoy muy dinámico y exigente. (Amaru Maximiano , 2009). (Chiavenato, 2006)
Brainstorming (BR).	Se refiere a una “tormenta de ideas”, cuyo propósito es generar ideas originales por parte de un grupo de personas frente a un tema específico, aprovechando la capacidad creativa de los participantes para mejorar los aspectos organizacionales. (Amaru Maximiano , 2009).
Cadena de valor (CV)	La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva. (GestioPolis.com, 2001)
Coaching (CO)	Es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. (Michel Henric-Coll, 2003)
Creación de valor a partir del conocimiento	Esta tendencia se relaciona con la capitalización del conocimiento y la creatividad, considerándose las organizaciones como una economía soportada en la base del conocimiento. (Chiavenato, 2006)
Creatividad	Se refiere a la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas”. (caadm100.blogspot.com, 2016)
Downsizing (DW)	Su modelo plantea que debe existir una reestructuración y reorganización en general, para mejorar procesos y maximizar el número de empleados. Se considera un sinónimo de reestructuración. (Chiavenato, 2006).
Empowerment (EW).	Consiste en la transmisión del poder de la organización a los niveles operativos inferiores, para que mediante sus acciones se logren los objetivos y mayor satisfacción del cliente. Permite que en ausencia del administrador el empleado tome decisiones en pro de la satisfacción de los clientes, manifiesta que se deja trabajar con responsabilidad y liderazgo al empleado. (Amaru Maximiano , 2009). (Chiavenato, 2006).

6.1.4.1 Otros enfoques modernistas.

6.1.4.1.1 Teoría Administración Proactiva.

Lorne C. Plunkett y Guy A. Hale, creadores de esta teoría, la definen de la siguiente manera: “La administración proactiva se refiere a un conjunto de técnicas analíticas adecuadas para resolver las incertidumbres que enfrentan los gerentes”. mencionan cuatro procesos importantes, y cada uno de ellos responde a una situación específica en que se encuentra definido el problema: a) Análisis causal: Este proceso es utilizado al tratar de entender la fuente del problema, es decir, hay que escudriñar los sucesos pasados que dieron pie a las desviaciones que se presentaron en cierto momento. ¿Qué situación causó las desviaciones del proceso de trabajo? ¿Por qué sucedió? b) Toma de decisiones: El trabajo del administrador está inmerso en variados acontecimientos. Es cierto que 90%, o más, de las situaciones que se presentan son situaciones de rutina. Pero aun así es necesario implementar un adecuado proceso de decisiones, para garantizar los resultados esperados. En este proceso nos cuestionamos: ¿adónde vamos?, ¿cuáles son nuestras ambiciones? c) Análisis de planificación: Este proceso tiende a realizar un trabajo proyectivo, es decir, tiende a crear escenarios óptimos para el logro de nuestros planes. Generar un plan a futuro, es crear tareas y objetivos suficientes para mantener una cultura organizacional sana. d) Análisis de situación: Este proceso de pensamiento es el más integral, ya que envuelve los tres anteriores en uno solo. En este proceso, el gerente se enfrenta a una situación que pertenece a los tres marcos de referencia anteriores: presente, pasado y futuro. (fcaenlinea, 2006, págs. 12,13,14)

6.1.4.1.2 La era de la información.

El movimiento de la información se volvió más rápido que el movimiento físico, y se empezó a utilizar a partir de 1990, entre sus características están: Tecnología de la información, Globalización, Énfasis de los servicios, Aceleración del cambio, Imprevisibilidad, Inestabilidad e Incertidumbre; con énfasis en la productividad, la calidad, la competitividad, el cliente y la globalización. La información se convierte en la principal fuente de energía de la organización. (BENDEZU IRIARTE, pág. 24)

6.1.4.1.3 Teoría de la virtualidad.

Si las organizaciones no adoptan ni se adaptan a los avances tecnológicos, su futuro será poco alentador. Actualmente, las empresas tienen que aceptar las nuevas generaciones de recursos con los que deben interactuar: los edificios inteligentes, las contestadoras telefónicas que nos resuelven problemas las 24 horas, cajeros automáticos, personal que ya no labora en la empresa sino en su hogar, red directa con proveedores y clientes para levantamiento de pedidos, etc. Todo ello nos conduce a una administración casi ya sin intervención humana, en la que los roces en las operaciones de rutina tienden a ser impersonales, la supervisión es indirecta y la evaluación del desempeño tiende a ser más complicada y material. (fcaenlinea, 2006, pág. 16)

Las empresas tienden a convertirse en organizaciones “lights” y ya no desean tener mucho personal. Independientemente de contratar empleados por un periodo temporal y fuera de la

nómina, buscan la manera de utilizar lo menos posible los recursos de la empresa. ¿Cuál es la tendencia? Bueno, la respuesta es sencilla: trabajar en casa. Este concepto es conocido como teletrabajo (telecommuting, en inglés) o simplemente oficina virtual. Resulta ser una manera eficiente de aumentar la productividad a un costo relativamente bajo, para ambos lados (empresa vs. colaborador). Esta práctica laboral existe gracias al desarrollo de las ciencias de la comunicación (Internet, e-mail, radiolocalizador, fax, teléfonos celulares, etc.), es decir, que se han desarrollado de tal forma que permiten la interacción simultánea con diversos eslabones del trabajo, sin la necesidad de un contacto personal directo. (fcaenlinea, 2006, págs. 17,18)

6.1.4.1.4 Herramientas de la administración moderna.

Actualmente existen herramientas que se emplean en la administración y empresas modernas como:

- **Mejora Continua:** Filosofía japonesa de trabajo enfocada en los procesos, buscando que estos sean más eficientes, eficaces y adaptables. (Riquelme M. , 2018)
- **Calidad total:** Es aquella estrategia de gestión que implica la colaboración de todos los trabajadores, para obtener una mejoría en el diseño, desarrollo, producción, y mantenimiento de todos los productos y servicios que ofrece. (Riquelme M. , 2018)
- **Empowerment:** se lleva a cabo mediante la delegación de funciones a los subordinados para entregarles una mayor participación e involucrarlos en la toma de decisiones, a fin de lograr que los ejecutivos se centren en actividades claves para negocio. (Riquelme M. , 2018)

- **Downsizing:** es una estrategia utilizada por las empresas para reducir el número de operaciones que ella lleva a cabo, esta implica la eliminación de procesos, tareas, unidades de negocio, etc. Logrando de esta manera el tamaño óptimo de operación (rightsizing). (Riquelme M. , 2018)
- **Coaching:** Es un método empleado para dirigir y entrenar a los empleados con la finalidad de desarrollar ciertas habilidades útiles para la obtención y alcance de objetivos y metas. (Riquelme M. , 2018)
- **Outsourcing:** Método de trabajo por subcontratación de proveedores externos, este implica apartar ciertas actividades en una empresa, para dejar que la realice un tercero que sea especialista en esa actividad, con esto se busca la especialización del trabajo, reducción de costos y mejora en la calidad. (Riquelme M. , 2018)
- **E-commerce:** Forma parte de negocios electrónicos, se refiere a aquellas plataformas que permiten realizar transacciones de compra-venta con el fin de implementar más canales de venta a menor costo y con mayor rapidez. (Riquelme M. , 2018)
- **Benchmarking:** Proceso para medir el impacto de un servicio, producto, procedimiento y/o resultado en contraparte a los competidores más fuertes o con aquellas que son líderes en el ramo, con la finalidad de emprender mejoras. (Riquelme M. , 2018)
- **Liderazgo:** Es una poderosa herramienta para influir en el comportamiento, la respuesta el desarrollo de los trabajadores trabajando en base a emociones positivas que permitan la motivación y el aumento de los niveles de productividad y competitividad. (Riquelme M. , 2018)

- **Reingeniería:** Es una herramienta que propone realizar cambios radicales en ciertos procesos con la finalidad de lograr mejoras significativas en elementos como, los costos, la calidad, la rapidez, entre otras. (Riquelme M. , 2018)
- **Kanban:** Es la herramienta que se desempeña como sistema de información y control armónico de la fabricación de determinada cantidad de productos en el tiempo necesario para cada proceso. (Riquelme M. , 2018)
- **Ventaja competitiva:** Son aquellos recursos que administrativamente son importantes y deben ser generados por una empresa para edificar habilidades distintivas que le permitan alcanzar una rentabilidad adecuada. (Riquelme M. , 2018)

6.1.5 El Análisis administrativo.

De acuerdo con **Fayol**, la administración es una función distinta de las demás tareas de la empresa, como las finanzas, la producción y la distribución. **La administración comprende cinco funciones:** **Planeación:**(previsión): examinar el futuro y trazar un plan de acción a mediano y largo plazos. **Organización:** montar una estructura humana y material para emprender un negocio. **Dirección:** mantener activo el personal en toda la empresa. **Coordinación:** reunir, unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo y **Control:** cuidar que todo se realice de acuerdo con los planes y las órdenes. La administración es una acción cotidiana que puede emprender el ser humano y en cualquier lugar o circunstancia y siempre requerirá de estas cinco funciones y, por lo tanto, todos y no solo el gerente deben estudiarla y aplicarla. Para lograrlo, **dividió la empresa en seis actividades distintas** que se enuncian a continuación: **Técnica** (producción, manufactura), **Comercial** (compra, venta, intercambio), **Financiera** (obtención y utilización de capital), **Seguridad** (protección de la propiedad y de las personas), **Contabilidad** (registro de existencias,

balances, costos, estadísticas), **Administración** (planeación, organización, dirección, coordinación y control). (Amaru Maximiano , 2009, págs. 78,79)

Así mismo, **Drucker** hace énfasis en la **administración por objetivos (APO)** en la cual, de manera general utiliza los mismos términos de importancia que Fayol, excluyendo únicamente el concepto “Coordinación”. En la práctica de la administración, Drucker hizo énfasis en la necesidad de definir objetivos y evaluar los resultados en **áreas clave** de desempeño, como: Participación en el mercado, Innovación, Productividad, Recursos físicos y financieros, Rentabilidad, Desempeño y perfeccionamiento gerencial, Desempeño y actitudes de los trabajadores, Responsabilidad pública. (Amaru Maximiano , 2009, págs. 80,81)

Esta teoría se difundió como un proceso participativo para establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo así, como para evaluar el desempeño de las personas. Gozó de gran éxito en las décadas de 1960 y 1970, pero perdió popularidad como sistema para implantar estrategias y decayó en los siguientes años. Sin embargo, los tres componentes que se enuncian a continuación, siguen siendo válidos en cualquier metodología de administración. (Amaru Maximiano , 2009, pág. 82)

- **Objetivos específicos:** Haciendo énfasis en que para cumplir la visión cualquiera que sea se deben trazar objetivos específicos y medibles. (Amaru Maximiano , 2009).
- **Tiempo definido:** Definiendo un plazo específico para poder cumplir los objetivos, es decir, que se puedan cumplir a través de un tiempo (corto, mediano o largo), verificando el desempeño y el trabajo en equipo. (Amaru Maximiano , 2009).

- **Retroalimentación sobre el desempeño:** Evaluar el desempeño y establecer plan de mejoramiento para contrarrestar las debilidades que han hecho que los objetivos no se cumplan y en caso de que se cumplan, diseñar por ejemplo actividades de refuerzo como “Capacitaciones” “Sensibilizaciones”. (Amaru Maximiano , 2009).

Entre tanto, **Lyndall Urwick** (citado por Chiavenato, 2014), “propone **siete elementos de la administración** como parte de las funciones del administrador: Investigación, Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control. Para él, estos elementos constituyen la base de una entidad, aludiendo que la misma no se puede basar en función de las personas sino en función de la organización. En esencia, lo que realizó fue desagregar el primer elemento propuesto por Fayol, en tres elementos como: Investigación, previsión y planeación y a diferencia de Drucker si tuvo en cuenta el elemento “Coordinación”. (Chiavenato, 2006, pág. 102)

Para los autores clásicos, los elementos sustentados anteriormente no son suficientes para llevar a cabo un buen proceso administrativo, en general, sostienen que se deben tener algunos principios o normas que permitan llevar a cabo los procesos. Fayol fue muy ambicioso y sugirió 14 principios entre los cuales se encuentran: División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, etc., otros como Urwick quien también propuso cuatro principios: Principio de especialización, principio de autoridad, principio de amplitud administrativa y principio de definición. (Chiavenato, 2006, pág. 103)

Opinión de los autores: En el estudio de los elementos que componen el proceso administrativo, sucede igual que en la evolución histórica del término “Administración”, surgen diversas opiniones que desde luego son sostenibles de acuerdo a la experiencia práctica de quien la defiende, para los autores, todas las teorías son importantes y tienden a ser muy dinámicas a la hora de aplicar en distintas organizaciones por su tamaño, objeto social, clientes, proveedores, por su naturaleza y por su función. No obstante, se hace necesario revisar la situación actual de la organización objeto de estudio, de tal manera que, en base a sus circunstancias, se puedan validar todas las teorías y proponer la que más se ajuste a sus necesidades. (Chiavenato, 2006).

6.1.6 Planeación estratégica.

“La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica (o estrategia corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc.”

6.1.6.1 Proceso de planeación estratégica.

Un proceso sistemático de planeación estratégica es una secuencia de análisis y decisiones que comprende los siguientes componentes principales:

- **Análisis de la situación estratégica actual de la organización.** (¿Dónde estamos?).
- **Análisis del ambiente.** (¿Cuáles son las amenazas y oportunidades del ambiente?).

- **Análisis interno.** (¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los sistemas internos de la organización?).
- **Elaboración del plan estratégico de la organización.** (¿Hacia dónde debemos ir? ¿Qué debemos hacer para llegar hasta allá?. (Amaru Maximiano , 2009, pág. 216)

Las anteriores etapas se pueden cumplir en cualquier orden, dependiendo de la situación. Algunos administradores prefieren definir primero los objetivos y luego las estrategias, otros primero las estrategias y luego los objetivos, otros primero analizan las amenazas y fortalezas del entorno, otros, por el contrario solo miran las oportunidades; lo más importante es que estos análisis se hagan de manera permanente por el dinamismo del entorno en el que se mueven las organizaciones y además porque las decisiones que tomen los administradores a través del análisis situacional deben monitorearse constantemente. Por lo anteriormente expuesto se puede afirmar que la planeación estratégica o plan de mejoramiento es un proceso continuo y no un procedimiento burocrático periódico. (Amaru Maximiano , 2009, págs. 216,217)

Por otro lado, Koontz y otros (2012), sostienen que los pasos específicos pueden variar en cuanto a la planeación estratégica se refiere, pero que en resumen se pueden apreciar en una secuencia lógica que se explica a continuación: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)



Figura 2. Modelo del proceso de planeación estratégica

Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 161)

En primer lugar se deben analizar los “insumos de la organización” que básicamente son los recursos con los que cuenta para llegar a sus objetivos, le sigue el **“análisis de la Industria”** atendiendo a la revisión del tipo de industria en el que se encuentra la empresa y que posibles nuevas empresas pueden ingresar al mercado, el perfil de la empresa se convierte en el punto de partida para determinar en donde se encuentra y hacia dónde quiere ir, le sigue el análisis del **“perfil empresarial”**, junto con **“orientación ejecutiva”** y el análisis de los **“propósitos”**, donde las personas y en especial los ejecutivos se apropian de este perfil y lo asumen para llegar a la meta. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Los **propósitos se convierten** en el compromiso de ganar en el ambiente competitivo como sinónimo de intención estratégica; para lograrlo, se requiere esfuerzo y compromiso personal, se consolida permanentemente y se concentra en la intención de ganar. **Le sigue el análisis del ambiente tanto interno como externo**, lo que lleva lugar al planteamiento de estrategias alternativas producto del análisis del ambiente para mitigar los posibles riesgos o aspectos negativos (debilidades o amenazas) encontrados y poder de alguna manera mantener los aspectos positivos tanto interno como externos (fortalezas y oportunidades). **Las estrategias** suelen ser diversas, dependiendo los objetivos propuestos y en algunos casos pueden llegar incluso hasta la combinación de negocios, fusión, liquidación o terminación del negocio en marcha para posicionarse con una nueva empresa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Es necesaria la evaluación permanente de las estrategias a corto, mediano y largo plazo para poder determinar si las mismas, trazadas periódicamente aseguran el éxito una vez planteado. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Los autores, consideran que la planeación estratégica al igual que opinan los autores tomados como fuentes, es variable, implica el criterio analítico del administrador y el análisis de las fuerzas internas y externas del ente económico, y coincide que de alguna manera todas las fases se han de cumplir, considerando particularmente que es fundamental plantear inicialmente los “objetivos” para que en base a ellos se puedan analizar los demás factores para el establecimientos de la “Visión”, “Misión”, “Estrategias”, “Seguimiento y control de las mismas”, el punto de partida sería preguntarnos en qué punto estamos y hacia dónde queremos llegar, para, en base a ello, determinar las fases intermedias que no son menos importantes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

El término “**Valor agregado**” los mismos autores lo traducen en utilidades e incluso para aquellas organizaciones de carácter no lucrativo puede ser la satisfacción de necesidades. De igual forma definen a las organizaciones como un grupo de personas que trabajan en equipo, aprovechando al máximo sus fortalezas para lograr ese valor agregado esperado. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

6.1.7 Criterios de las empresas de clase mundial.

- Calidad general de la administración.
- Calidad de los productos o servicios.
- Creatividad e innovación.
- Valor como inversión a largo plazo y Fuerza financiera.
- Responsabilidad social frente a la comunidad y el ambiente.
- Capacidad de atraer y mantener personas talentosas.
- Papel eficaz en la globalización de los negocios. (Chiavenato, 2006, pág. 64)

6.1.8 Áreas funcionales de la empresa.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado en que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del proceso administrativo, el cual distinguen unas etapas tradicionales: **la planeación, la organización, la ejecución y el control.** (Emprendimientoinemsite, s.f.)

6.1.8.1 Área de Dirección General de la Empresa.

Conformada por un consejo o junta directiva encargada de pensar en el horizonte de la empresa, es la cabeza de la empresa. En las pequeñas y medianas empresas, le corresponde al propietario, establecer el horizonte institucional (misión, visión, valores corporativos, objetivos, metas), diseñar los planes de negocios, proyectar los flujos de recursos etc. En términos generales, las grandes empresas cuentan en sus Juntas Directivas, personal altamente calificado, quienes, en común acuerdo, trazan la ruta de la empresa a corto, mediano y largo plazo, en la micro y pequeña empresa le corresponde al emprendedor, es mucho el trabajo, pero también las satisfacciones. (Emprendimientoinemsite, s.f.)

6.1.8.2 Área de administración.

El área de administración está formada por la **dirección general** y los diferentes directivos de cada área. Es el área donde se toman las diferentes decisiones de la empresa. Allí llega la información de todas las demás áreas para que toda junta permita saber lo que se debe hacer en todo momento. Por ello, es la estructura que se encuentra en la cúspide de la pirámide empresarial. (Pyme.net, 2019)

- **Departamento de Administración:** se encarga de administrar todos los recursos de la empresa para conseguir los objetivos marcados por la empresa. (Pyme.net, 2019)

Esta área es la encargada de gestionar todo aquello catalogado como "papeleo" y cualquier tipo de trámite burocrático y administrativo y la gestión de todos aquellos trámites que sean necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa. (Fabra , 2017)

- **Departamento de Recursos Humanos:** en este departamento se gestiona todo lo que tenga que ver con las personas de la empresa como nóminas, contratación, vacaciones, etc. (Pyme.net, 2019)

Por lo general, es el emprendedor o propietario quien se encargará de esta área en su fase inicial, una vez consolidada la empresa, puede contratar un administrador para que lleve la operación del negocio, para dedicarse a la dirección general en procura de innovación, crecimiento, y futuro. (Emprendimientoinemsite, s.f.)

➤ **Las actividades a desarrollar son las siguientes:**

- Reclutamiento, selección y contratación de personal, llevando a cabo todas las gestiones tanto físicas como burocráticas.
 - Pago y gestión de los sueldos, salarios y políticas de compensación a empleados.
 - Fomento de las buenas relaciones laborales y una adecuada motivación de los empleados.
- (Fabra , 2017)

6.1.8.3 Área de producción.

Dentro del área de producción se realizan todas las tareas necesarias para el desarrollo de los productos o servicios que más tarde se venderán. Por ello, es necesario tener siempre presente todo el proceso de producción y todos los materiales que se necesitan para poder producir los productos que vende la empresa. Es fundamental que esta área se encuentre totalmente comunicada con el área comercial y administrativa para saber en todo momento las necesidades de producción que tiene la empresa. (Pyme.net, 2019)

➤ **Sus actividades son:**

- Producción de los bienes y servicios.
- Diseño de los productos y servicios.
- Mantenimiento de la maquinaria y del lugar de producción.
- Almacenamiento del stock y Control de calidad. (Fabra , 2017)

➤ **Departamento de producción:** en ocasiones las organizaciones pueden tener un departamento que controle la producción o varios para que cada uno controle unas cosas

distintas. En el caso de tener varios, el departamento de producción se centra únicamente en la fabricación del producto o la gestión del servicio. (Pyme.net, 2019)

- **Departamento de compras:** en muchas empresas existen este departamento especializado en realizar las compras necesarias para el proceso de producción. Es muy común en organizaciones más grandes y en las que es imprescindible encontrar buenas materias primas y al mejor precio. (Pyme.net, 2019)

6.1.8.4 Área de finanzas.

El área financiera gestiona todas las necesidades para llevar las cuentas de la empresa con éxito. En empresas pequeñas, es posible que tan solo exista una persona un departamento que se encargue de toda la parcela financiera. Sin embargo, en las grandes empresas se puede dividir en diferentes departamentos especializados para cada uno de los apartados y tareas que posee. (Pyme.net, 2019)

- **Tiene en cuenta los siguientes aspectos:**
 - Créditos y préstamos a los que debe de hacer frente la empresa.
 - Registrar en los libros contables de donde proviene y en que se utiliza el dinero.
 - Relaciones de pago y cobro con proveedores y clientes.
 - Control del tipo de interés de los préstamos anteriores.
 - Declaraciones de impuestos.
 - Inversiones de la empresa en activos financieros. (Fabra , 2017)

- **Departamento financiero:** en este departamento se encargan del análisis de las cuentas de la empresa para saber cómo está funcionando y tomar las decisiones financieras correspondientes en todo momento. Esto es fundamental para saber si la empresa va bien o es necesario mejorar los resultados obtenidos. (Pyme.net, 2019)

- **Departamento de contabilidad:** aquí se encargan de reflejar todas las cuentas de la empresa en los libros de contabilidad. Cada uno de los movimientos económicos de la empresa debe ser registrado de forma legal para poder conocer cuál es la situación de la empresa en todo momento. (Pyme.net, 2019)

- **Departamento de tesorería:** está íntimamente relacionado con la contabilidad. Se encarga de las salidas y entradas de dinero que se producen en la empresa. Tiene como objetivo garantizar la liquidez de la empresa. (Pyme.net, 2019)

6.1.8.5 Área comercial.

Una de las claves de la empresa es la venta de sus productos. Por ello, del éxito del área comercial depende en gran parte el éxito de la empresa. En esta área se encargan de tomar todas las decisiones relacionadas con la comercialización de los productos, como el precio, el punto de venta, o la publicidad que se hace de ellos para conseguir que se vendan. Suele ocurrir que la parte de marketing esté separada de los equipos de venta comercial. (Pyme.net, 2019)

➤ **Lleva a cabo las siguientes acciones:**

- Logística.
- Gestión de puntos de venta.
- Marketing mix: precio, promoción producto y distribución.
- Comunicación con los clientes.
- Investigación de las necesidades de los consumidores. (Fabra , 2017)

➤ **Departamento de marketing:** en este departamento se toman todas las decisiones acerca de los productos que ofrece la empresa, el precio, su distribución, etc. Todo ello, se intenta gestionar tomando decisiones acordes a la marca que posee. (Pyme.net, 2019)

➤ **Departamento comercial:** se encarga de controlar todo el proceso comercial que va desde que el producto acaba de fabricarse hasta que se vende al cliente. (Pyme.net, 2019)

➤ **Departamento de ventas:** suele estar relacionado con la distribución del producto de la empresa en los diferentes establecimiento y puntos de venta con el objetivo de obtener el mayor número de ventas posibles. (Pyme.net, 2019)

6.1.8.6 Área de sistemas o TIC.

El área de informática o sistemas es imprescindible para el manejo y control de la información dentro de una organización. Esta área puede ser staff o lineal en incluirse en algunas de las otras áreas funcionales, dependiendo de la magnitud y volumen de información, así como de

las características de la empresa. Las principales actividades que se efectúan en esta área son: análisis y diseño de sistemas, banco de datos, procesamiento, edición, mantenimiento de hardware y telecomunicaciones. (Área funcionales de la empresa - administracion y economia, 2013)

6.1.9 El sector turístico en el mundo.

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico. (Organización Mundial del Turismo UNWTO, 2019)

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. (Organización Mundial del Turismo UNWTO, 2019)

La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones. (Organización Mundial del Turismo UNWTO, 2019)

6.1.9.1 El sector turístico en Colombia.

Uno de los sectores con mayor proyección para la economía colombiana es el turismo que promete generar divisas cada año por más de US\$6.000 millones. (Dinero.com, 2019)

El turismo es un sector aún en crecimiento en Colombia que requiere para su fortalecimiento del capital humano primordialmente, permitiendo la dinamización intensiva del empleo. Como respuesta al fortalecimiento de este sector, los dos últimos gobiernos han señalado al turismo como una herramienta clave para el crecimiento, adoptando una política dirigida a poner mayor énfasis en la oferta turística y a incrementar los recursos para la promoción del país. Según el DANE, el turismo es el tercer renglón de exportaciones del país. (Prieto Cárdenas, 2014)

Además, la participación de la producción del sector Comercio, restaurantes y hoteles sobre la producción nacional, la convierte en la cuarta actividad más importante en cuanto a su participación en el PIB. El sector presenta una producción con tendencia positiva a lo largo de la década, creando una brecha con los sectores económicos tradicionales de Colombia, como agricultura, minas y construcción, entre otros. (Prieto Cárdenas, 2014)

El país vive un auge del turismo reconocido además por organizaciones como World Travel Awards, Lonely Planet, The New York Times, el Foro Económico Mundial, CNN Travel, la Organización Mundial de Turismo, Trip Advisor entre otros, que posicionan a Colombia como uno de los mejores destinos en el continente. (Dinero.com, 2019)

6.1.9.2 El sector turístico en Chinauta.

El corregimiento de Chinauta, queda a una distancia de 12 km aproximadamente del casco urbano y en tiempo aproximadamente 15 minutos. La temperatura de acuerdo al piso térmico en que se encuentra ubicada la zona oscila entre los 20 y 28 grados centígrados pertenecientes al clima cálido seco. (Oficina de Turismo Alcaldía de Fusagasuga, 2017, pág. 53)

Chinauta se considera como un atractivo turístico debido a su clima privilegiado, su diversidad de flora y fauna, la variedad de fincas, centros vacacionales, piscinas, hoteles y restaurantes. (Oficina de Turismo Alcaldía de Fusagasuga, 2017, pág. 53)

El turismo viene creciendo en los últimos años de la mano de Chinauta que fue establecido por ordenamiento territorial como el polo de desarrollo turístico de Fusagasugá. Es en Chinauta donde se vienen desarrollando proyectos hoteleros, de condominios, fincas recreativas, parques temáticos, etc. (Bonilla Rubiano, 2010, pág. 11)

El mayor porcentaje de los hoteles y fincas, que cuentan con servicio de piscina, están ubicados en la vereda El Triunfo (sector conocido como Chinauta) en el corregimiento sur Occidental, dado a que su clima varía unos grados más con respecto al casco urbano. (Oficina de Turismo Alcaldía de Fusagasuga, 2017, pág. 38)

6.2 Marco legal

Tabla 5. Normatividad relacionada en el tema de investigación

Leyes y Decretos	Marco Normativo
Constitución Política Nacional	<p>Capítulo 3, Derechos colectivos y del ambiente.</p> <p>Artículo 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos. (Republica de Colombia, 1991, pág. 20)</p>
Ley 905 de 2004	<p>Modifica la ley 590 de 2000, Marco normativo de la Promoción de la MiPymes en Colombia.</p> <p>Artículo 1°. El literal b) del artículo 1° de la Ley 590 de 2000 quedará así: b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MiPymes. (Congreso de Colombia, 2004)</p>
Ley 1819 de 2016	<p>Reforma tributaria estructural y fortalecimiento de los mecanismos contra la evasión y la elusión fiscal, entre otras disposiciones.</p> <p>IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE PERSONAS NATURALES. ARTÍCULO 1o. Modifíquese el Título V del Libro I del Estatuto Tributario, el cual quedará así: TÍTULO V. CAPÍTULO I. Determinación del impuesto sobre la renta de las personas naturales Artículo 329. Determinación del impuesto sobre la renta de las personas naturales. Artículo 330. Determinación cedular. (Congreso de Colombia, 2016)</p>
Ley 1429 de 2010.	<p>“Por la cual se expide la ley de formalización y legalización de empleo.” ARTICULO 1°. Objeto. La presente Ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. (Congreso de Colombia, 2010)</p>

<p>Ley 1314 de 2009.</p>	<p>Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y aseguramiento de la información aceptados en Colombia.</p> <p>El Estado, bajo la dirección del Presidente la República y por intermedio de las entidades a que hace referencia la presente ley, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Con tal finalidad, en atención al interés público, expedirá normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente ley. (Congreso de Colombia, 2009)</p>
<p>Decreto 1074 de 2015</p>	<p>Decreto único reglamentario del sector Comercio, industria y turismo.</p> <p>Artículo 1.1.1.1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene como objetivo primordial dentro del marco de su competencia: formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior. (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2015)</p>
<p>Decreto 2063 de 2018.</p>	<p>El cual modifica parcialmente el Decreto único reglamentario del sector Comercio, industria y turismo. (Decreto 1074 de 2015)</p> <p>ARTÍCULO 2.2.4.1.1.6. Causales para no efectuar el registro. Las cámaras de comercio se abstendrán de efectuar el registro cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los prestadores de servicios turísticos no cumplan los requisitos exigidos para cada categoría descrita en el presente capítulo. 2. Cuando hubiere errores u omisiones en el diligenciamiento del formulario. 3. Cuando el objeto social y/o la actividad económica plasmados en el Registro Mercantil no corresponda a las actividades y/o funciones de la categoría o subcategoría que el prestador de servicios turísticos pretende inscribir en el Registro Nacional de Turismo. El Registro Mercantil debe estar renovado a la fecha de solicitud de inscripción en el Registro Nacional de Turismo, cuando se requiera.". (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO., 2018)

Decreto 3022 de 2013.	<p>Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.</p> <p>Artículo 1. Ámbito de Aplicación. El presente decreto será aplicable a los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2, detallados a continuación: a) Entidades que no cumplan con los requisitos del artículo 1 del Decreto 2784 de 2012 y Sus modificaciones o adiciones, ni con 'los requisitos del capítulo 10 del marco técnico normativo de información financiera anexo al decreto 2706 de 2012; b) Los portafolios de terceros administrados por las sociedades comisionistas de bolsa de valores, los negocios fiduciarios y cualquier otro vehículo de propósito' especial, administrados por entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera' de Colombia, que no establezcan contractualmente aplicar el marco técnico. " normativo establecido en el Anexo del Decreto 2784 de 2012 ni sean de interés ' público. (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2013)</p>
------------------------------	--

6.3 Marco conceptual

Revolución Industrial

Conjunto de transformaciones tecnológicas, económicas y sociales ocurridas en Europa (especialmente en Inglaterra) durante los siglos XVII Y XIX, las cuales originaron el sistema fabril y el modo de producción capitalista. Estas transformaciones comenzaron por el perfeccionamiento de las máquinas de hilar y los telares, gracias a la invención de la máquina de vapor, de la locomotora y de las máquinas herramienta. (Chiavenato, 2006, pág. 67)

Administración

Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básicamente necesita ampliarse como gerentes porque las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, aspectos importantes en el proceso administrativo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 33)

Administración

Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las competencias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización”. (Chiavenato, 2006, pág. 37)

Globalización

Internacionalización de los negocios y del sistema productivo y financiero que provoca que el ambiente de la organización sea inmenso, complejo, cambiante e incierto. (Chiavenato, 2006)

Administración

Para Daft (1993; citado por Chiavenato), la “Administración significa alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente en razón de la planeación, la organización, el liderazgo y el control de los recursos de la entidad. (Chiavenato, 2006, pág. 258)

Cadena de valor

Herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Clima Organizacional

Sentimientos positivos, negativos o de indiferencia, producidos por la organización sobre sus integrantes. (Amaru Maximiano , 2009, pág. 330)

Cultura organizacional

Conjunto de premisas que un grupo aprende a aceptar, como resultado de la solución de problemas de adaptación al ambiente y de la integración interna. Esas premisas funcionan lo suficientemente bien como para que se consideren válidas y puedan enseñarse a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación externa e integración interna. (Amaru Maximiano , 2009, pág. 297)

Diagnóstico

Consiste en intentar entender el problema u oportunidad e identificar sus causas y consecuencias. (Amaru Maximiano , 2009, pág. 391)

DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 165)

Empresa

Unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). (Porto, 2008)

Estructura organizacional

Según Joaquín Rodríguez y Valencia, las estructuras organizacionales “son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. (Rodríguez Valencia, 2006, pág. 108)

Stakeholders

Palabra inglesa, que, en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa. (García , 2017)

Definición de la zona del proyecto aplicado

7.1 Empresa Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S

La empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S., está conformada por un hotel y un centro de convenciones, y es conocida con el nombre comercial de Hotel Chinauta Real, ubicado en el km 68.5 de la variante que cruza por el municipio de Fusagasugá hacia Chinauta, en el departamento de Cundinamarca. Dentro de las características relevantes del sector, encontramos que Chinauta se encuentra situado en un sector estratégico del corredor turístico central, al ubicarse en la autopista Bogotá - Girardot, cerca de la capital colombiana.

7.1.1 Inspección de Chinauta.

Chinauta está ubicada en el corregimiento sur occidental, conformada por una población de 6.930 habitantes a 2001 (DANE, 2001) y una aproximación de 7.300 a 2011, especifica en la inspección (Trabajo de grado, 2011). También cuenta con una Institución Educativa Pública, Puesto de salud (Abril, 2011) y Estación de policía. No se realizó una consulta a fondo en cuanto la condición etnográfica del sector, dado que la población atendida por el hotel es especialmente turística, y el personal proviene en su mayoría del casco urbano del municipio.

Chinauta es considerada como un atractivo turístico gracias a su clima, al ecoparque, a su diversidad de flora y fauna, fincas, centros vacacionales, hoteles, restaurantes y espacios para la

práctica de deportes extremos y escalada. (Vía 40, 2016), perfecto para la actividad comercial desarrollada por la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.



Figura 3. Localización de Chinauta

Fuente (Maps g. , 2019)



Figura 4. Localización Hotel Chinauta Real

Fuente (Maps G. , 2019)

7.1.2 Distribución de la planta física de Inversiones Turísticas Cárdenas

S.A.S.



Figura 5. Plano distribución planta física Hotel Chinauta Real

Fuente: Archivos Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S

Diseño Metodológico

8.1 Tipo de investigación: Descriptiva cuantitativa

El tipo de investigación es **descriptiva cuantitativa**, permite identificar los elementos, características, procesos, conceptos, variables, que forman parte del funcionamiento administrativo de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. También busca la recopilación teórica de los principales conceptos administrativos, enfoques, tendencias organizacionales que permiten conocer los diferentes procesos que se deben implementar, para realizar una planeación estratégica.

El diseño de la investigación **descriptiva cuantitativa**, accede a la recolección de la información de cada área encuestada, al igual que los datos numéricos de los estados financieros de la empresa, para ser proyectados de forma gráfica, porcentual, que permiten establecer el análisis de los datos cuantitativos sobre las diferentes variables establecidas, al realizar la investigación del funcionamiento de cada departamento de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.

El estudio de la asociación o relación entre variables cuantificadas, permite establecer el diagnóstico de la situación actual organizacional, basado en la medición y análisis objetivo de datos sólidos, que se constituyen en las bases que conducen a caracterizar los hechos que identifican, los problemas organizacionales de forma descriptiva y generan el conocimiento explicativo, para la elaboración, preparación y presentación de la propuesta estratégica de mejoramiento de los procesos administrativos en las áreas estructurales de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.

8.2 Tipos y fuentes de información

8.2.1 Fuentes institucionales.

- Normatividad referente al sector turístico.
- Cámara de Comercio de Fusagasugá.

8.2.2 Fuentes primarias.

- Información obtenida en las visitas realizadas, por medio de la observación directa de todas las áreas de la empresa, determinando las impresiones reales de los procesos administrativos.
- Contacto con el personal administrativo encargado de las diferentes operaciones de la empresa Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S.
- Socialización con los colaboradores acerca de los procesos operacionales, para determinar objetividad y efectividad en el diagnóstico actual de la empresa.

8.2.3 Fuentes secundarias.

Información acerca de las teorías administrativas, los nuevos enfoques, y demás consultas requeridas para el desarrollo del proyecto realizadas en:

- Bases de datos
- Textos, Documentos e investigaciones

8.3 Caracterización de la población

La empresa Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S, está conformada según su estructura organizacional por las siguientes áreas funcionales:

Tabla 6. Áreas funcionales Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S

Áreas Funcionales	Estructura
Dirección General	Propietario - Junta Directiva – Auditoría Financiera
Administrativa	<u>Gerente</u> <u>Director de Operaciones:</u> Personal de Recepción y Botones (2) Personal de servicios varios: Ama de Llaves y Lavandería, Camareras y áreas públicas (4), Mantenimiento (2) <u>Alimentos y bebidas:</u> Chef, Sud Chef, Auxiliares de cocina (4), Meseros fijo, Barman.
Mercadeo y Ventas	<u>Director comercial:</u> Revenue management Community Manager Ejecutiva de Servicio al Cliente Ejecutivo Comercial (Reservas) Ejecutivo Comercial (5)
Talento Humano	<u>Director Talento Humano</u>
Contabilidad y Finanzas	<u>Director Contabilidad (Contador)</u> Auxiliar contable Tesorero <u>Áreas: compras, almacén, costos, inventarios</u>

Fuente: archivo de la empresa Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S

8.4 Determinación del tamaño de la muestra

8.4.1 Determinación del universo o población en estudio.

En el desarrollo del presente proyecto aplicado, se toman los directores de cada área, descriptos en la siguiente tabla:

Tabla 7. Determinación de la población

Áreas Funcionales	Estructura
Administrativa	Gerente
Mercadeo y Ventas	Director comercial
Talento Humano	Director de Talento Humano
Contabilidad y Finanzas	Director de Contabilidad

Fuente: Autores con base en esta investigación

8.4.2 Términos de definición de la población.

La población para el presente proyecto aplicado, es definida según los siguientes términos:

Tabla 8. Términos población

Elementos	Áreas funcionales de Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S
Unidades de muestreo	Directores de área de Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S
Alcance	Empresa Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S
Tiempo	2 meses

Fuente: Autores con base en esta Investigación

8.5 Selección de la técnica

La técnica seleccionada para el proyecto aplicado es la entrevista, que permite indagar y conocer toda la información de las áreas funcionales de la empresa, la cual es determinante para la elaboración del diagnóstico y formulación de la propuesta de mejoramiento organizacional.

8.6 Instrumento seleccionado: cuestionario

En el proceso de construcción del cuestionario se analizó el modelo aplicado, identificando las variables y aspectos a indagar, realizando el diseño por áreas, con las respectivas encuestas al personal encargado, logrando efectividad en el diligenciamiento del instrumento.

8.7 Recolección de la información

En este proceso se aplicaron cinco entrevistas, a los directores de las respectivas áreas administrativas que conforman, la estructura organizacional de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.

Tabla 9. Cuestionarios para la recolección de la información

Cuestionario	Área	Encuestado	Anexo
1	Administrativa	Gerente	2
1	Mercadeo y Ventas	Director comercial	1
1	Recurso Humano	Director de Talento Humano	3
1	Contabilidad	Director de Contabilidad	4

Fuente: Autores con base en esta Investigación

Análisis de la información: Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S

Es importante tener en cuenta que el análisis de la información está basado, en las fases propuestas en la guía de trabajo modalidad proyecto aplicado, de la Maestría en Administración de Organizaciones propuesto por la UNAD, en la cual hace referencia a las siguientes: Fase 1. Plan de mercadeo, Fase 2. Estrategias de mercado y ventas. Fase 3. Plan de operaciones, Fase 4. Plan de desarrollo e innovación, Fase 5. Plan de gestión de recursos humanos, Fase 6. Plan de gestión de riesgos, Fase 7. Plan organizacional, Fase 8. Plan económico y financiero.

El proceso de análisis administrativo y plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. de Fusagasugá Cundinamarca, comienza con la visita realizada al representante legal, en la cual relata su inicio en el año 2010, en el cual atraer clientes como empresa nueva en ese momento no fue fácil, al igual estabilizar el recurso humano con la experiencia requerida para mantener la imagen del hotel, también el no contar con un paquete contable adecuado, y tener la necesidad de ampliar la capacidad instalada de alojamiento e infraestructura en el servicio de restaurante, no fueron tareas sencillas. Actualmente, el representante legal manifiesta que muchos aspectos se han superado y aunque hay otros por ajustar, la empresa aprovecha al máximo las auditorías realizadas para mejorar cada día. Es importante resaltar que en este primer contacto se identificaron y conocieron, los primeros procesos empresariales constituidos como piezas claves para el desarrollo del análisis administrativo de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.

Procesos empresariales obtenidos en el primer contacto:

- La empresa está legalmente constituida, registrada en cámara de comercio y ante la DIAN.
- La empresa cuenta con la documentación requerida por la alcaldía de Fusagasugá, para el funcionamiento operativo y comercial, presentando concepto de uso de suelo, registro de contribuyente industria y comercio, concepto de seguridad (bomberos), y visita de inspección sanitaria.
- La empresa cuenta con un contador público titulado de nómina, con inscripción vigente ante la Junta central de contadores.
- La empresa cuenta con un software contable, con licencia del Software Contable ZEUS No. CTG1985 con ZEUZ TECNOLOGIA el cual consta de 22 páginas, que genera copia de seguridad diariamente.
- La empresa cuenta con la respectiva resolución de facturación expedida por la Dian, los requisitos de la factura de venta (están en consecutivo y manejo de anulados), y cumple con los requisitos según el art. 617 del estatuto tributario.
- El Área de Sistemas corresponde a la administración de los sistemas operativos y al soporte a los usuarios de los computadores centrales o corporativos, con los objetivos de garantizar la continuidad del funcionamiento de las máquinas y del "software" al máximo rendimiento, y facilitar su utilización a todos los sectores de la comunidad de la Empresa.

Es importante tener en cuenta que el ambiente laboral es agradable, cómodo, reflejado en la cordialidad, respeto, sentido de pertenencia y trabajo en equipo, garantizando un clima adecuado para la prestación de los servicios de la empresa. La percepción descrita anteriormente se determina al realizar intercambios de conversaciones con los colaboradores, en las visitas realizadas a Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, aplicando las fuentes de información primaria.

Todo el proceso de análisis administrativo y plan de mejoramiento de la empresa inversiones turísticas Cárdenas S.A.S, fue avalado y autorizado por la Dirección General, quien delegó al Gerente, para responder y entregar la información solicitada y comunicar a los directores de las Áreas Funcionales, sobre las entrevistas que se aplicarían y el apoyo requerido para el desarrollo de la investigación.

A continuación, se presentan los análisis estadísticos y gráficos de cada una de las respuestas obtenidas al aplicar las preguntas de las cinco entrevistas de las áreas funcionales de la empresa inversiones turísticas Cárdenas S.A.S.

9.1 Fase 1 Plan de mercadeo

El área de mercadeo de la empresa “Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, representa la base para el funcionamiento de la operación, por medio de los ingresos obtenidos, de las ventas generadas a crédito y de contado y de las actividades ordinarias establecidas en su objeto social, se sostienen todos los costos y gastos de la operación, (costos de producción, pago de honorarios, pago de nómina, beneficios de los colaboradores, pago de las obligaciones fiscales, pago de los costos y gastos propios que tengan relación de causalidad con la actividad productora de renta dentro de la organización).

9.1.1 Definición de los objetivos plan de mercadeo Inversiones Cárdenas

S.A.S.

1. ¿La empresa tiene definidos los objetivos del plan de mercadeo?



Figura 6. Pregunta 1 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

Los objetivos están en la mente del representante legal, de los funcionarios y colaboradores, pero no están plasmados por escrito, es decir no están definidos.

Los objetivos del plan de mercadeo Inversiones Cárdenas S.A.S, están encaminados a la satisfacción del cliente en dos vías: el atractivo de las instalaciones que ofrece y el gusto en los servicios de restaurante elaborados a base de recetas para cada plato, direccionados con el chef en cuanto al gramaje requerido y la cantidad de productos necesarios por unidad de producción.

9.1.2 Análisis del cliente objetivo y de la competencia.

9.1.2.1 Cliente Objetivo.

2. ¿La empresa analiza el cliente objetivo? Exlique

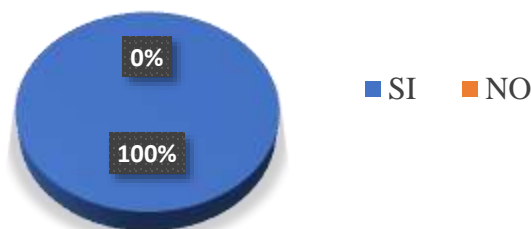


Figura 7. Pregunta 2 Mercadeo

Fuentes: Autores con base en esta investigación

Se identifica previamente con la base de datos históricos del hotel, conformada por empresas, instituciones educativas, personas naturales, que realizan actividades de recreación y descanso, capacitación y motivación, para el personal.

9.1.2.2 Competencia

3. ¿La empresa analiza los competidores?

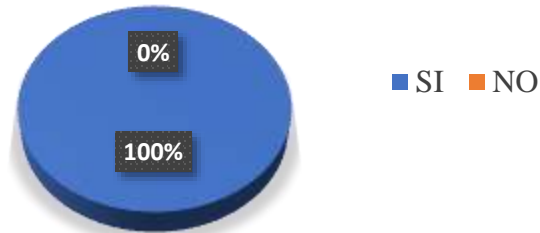


Figura 8. Pregunta 3 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

El análisis de la competencia se considera a nivel regional, encontrando específicamente el Hotel de Aventura y el Centro de convenciones Madaura que ofrece servicios y costos promedio similares.

9.1.3 Descripción del producto o servicio

4. Describa los productos y servicios que ofrece la empresa

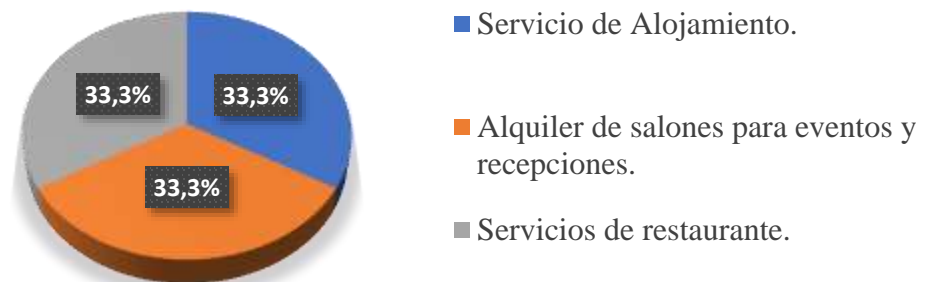


Figura 9. Pregunta 4 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

9.1.3.1 Servicio de Alojamiento.

- **Pasadía familiar y corporativo**, donde se puede hacer uso de las instalaciones como: Piscinas, tobogán, polideportivo, salón de juegos, sauna y turco, caminata ecológica con regreso en chiva y pesca deportiva, restaurante con platos a la carta, bar con variedad de licores y bebidas hidratantes, heladería.
- **Alojamiento familiar y corporativo**, en donde podrán seleccionar los diferentes tipos de alojamiento y acomodación teniendo en cuenta las variables que ofrece el Hotel y las necesidades del cliente, restaurante con platos a la carta, bar con variedad de licores y bebidas hidratantes, heladería.
- **Acomodación**, dispuesta por múltiples posibilidades, desde la acomodación para dos personas, cuya adecuación y características específicas se ajustan a solicitud del cliente, hasta 25 personas, en cabañas.

9.1.3.2 Alquiler de salones para eventos y recepciones.

- **Salones** dotados con todas las ayudas audiovisuales y la mejor tecnología vídeo beam, telones, conexión Wi-Fi, sonido, tableros, atril, señalizador láser y aire acondicionado.
- **Salón Sumapaz**, espacio para 40 personas en auditorio y 30 en cóctel, es el lugar predilecto para eventos sociales y empresariales de grupos pequeños.
- **Salón Uzathama**, con capacidad para 500 personas en auditorio y 350 en banquete y con la posibilidad de ser sub dividido en dos.

9.1.3.3 Servicios de restaurante.

Se componen de platos a la carta los cuales han sido diseñados con su receta y aplicación de las cantidades necesarias, para la elaboración de los mismos, proceso que se da por la persona encargada de costos y el Chef quien, con su experiencia, aporta en la construcción de una carta atractiva, nutritiva y gustosa al paladar.

Se puede expresar de la carta dos premisas: La primera, las recetas siempre se costean con la experiencia del Chef en cuanto a los requerimientos de la misma y tienen su privacidad para compartirlas con la competencia o con los colaboradores, y en algunos casos mínimos se expresará la receta requerida ya que constituye una ventaja comparativa los toques secretos del Chef en cuanto a sabor y presentación de la carta. En segundo lugar, la carta por lo general va acompañada de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) las cuales pueden ser preparadas en el restaurante, como los jugos y cocteles los cuales también tienen previamente su receta y otras que simplemente son adquiridas para ser comercializados como gaseosas, cervezas.

Lo anterior implica que se lleva control de inventarios permanente y el sistema realiza el costeo descargando por recetas según el reporte de ventas diario. Adicionalmente es importante aclarar que la mayoría de platos a la carta pueden sufrir modificaciones especialmente con los acompañamientos y el sistema está diseñado para cambiar los mismos a solicitud del cliente y que no altere la receta sobre todo al momento de descargar de inventario el costo de los productos vendidos. **Anexo 5.**

9.1.4 Diagnostico de mercado.

5. ¿La empresa realiza un diagnóstico del mercado objetivo?

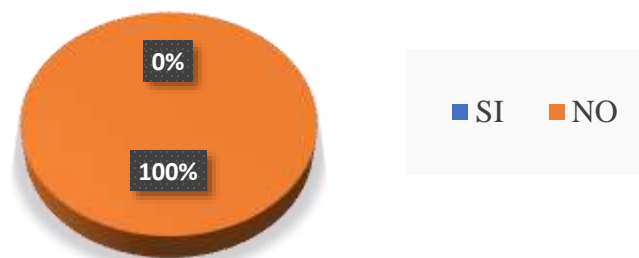


Figura 10. Pregunta 5 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

Hace falta realizar un análisis profundo para conocer la situación actual del mercado del sector turístico. Actualmente se encuentran en una etapa inicial de diagnóstico de mercado, el cual se realiza cada dos meses y varía dependiendo de la temporada. La base de datos de los clientes y el conocimiento de los mismos determina en qué temporada incrementa la posibilidad de adquirir los bienes y servicios ofrecidos e incluso permite analizar otros aspectos, como el requerimiento del personal temporal para la atención de los eventos.

9.1.5 Concepto del producto o servicio.

6. ¿El personal encargado del mercadeo de contacto directo con el cliente tiene claro el concepto de servicio?

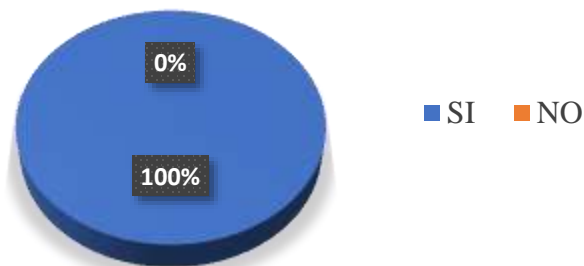


Figura 11. Pregunta 6 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

El personal de mercadeo que tiene contacto directo con el cliente, recibéndolo y atendéndolo en las instalaciones de la empresa son la recepcionista y el Coordinador comercial y de protocolo.

9.1.5.1 La recepcionista.

Se evidencia una fortaleza en cuanto a la definición de los conceptos y experiencia alcanzada en los dos años de servicios prestados en la empresa, presentando un alto sentido de pertenencia y un alto conocimiento de las instalaciones físicas, permitiéndole ofrecer a los clientes la mejor y mayor información de los servicios que ofrece Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. De igual forma está capacitada para operar el software contable Zeus.

➤ **Responsabilidades**

Tiene a su cargo la recepción de los clientes y el debido proceso de check-in (ingreso al hotel), la facturación en el momento del check-out, (salida del hotel), entre estos dos procesos paralelamente, se dan los procesos de comanda por habitación o los puntos de venta que consiste en que desde el punto donde se encuentre el cliente, todo lo que solicite se envía a un folio abierto y en el momento de salir, ya en recepción se tiene todo automáticamente para que se genere la pre-factura, la cual el cliente revisa y autoriza la generación de la factura final.

9.1.5.2 El Coordinador comercial y de protocolo.

En la estadía en la empresa se realizó observación directa y se evidencia, que recibe las llamadas continuamente de los clientes que están interesados, en conocer el hotel o en volver a gestionar un evento, para los clientes antiguos y se observa un alto nivel de conocimiento de los servicios, de acuerdo al número de personas, el tiempo de estadía, ofreciendo variedades de planes y cartas que existen en la empresa. Su apoyo permanente son la tabla de planes, la carta con precio de venta y el portafolio de servicios físico y digitalizado, clave para cerrar el proceso de venta.

Se encontró que los dos cargos no pueden tener descansos los fines de semana, y se otorgan descansos entre semana, los cuales son reemplazados por el personal temporal que asiste a facturación. Se verificó que la persona que realiza los reemplazos conoce los procesos mínimos del sistema y del hotel. También reemplaza el personal fijo en momentos de poca afluencia o demanda de productos y servicios, sin embargo, no conoce la totalidad del módulo de ventas y de los planes que se ofrecen.

➤ Responsabilidades

Tiene a su cargo visitar los clientes y generar todo el proceso de mercadeo, considerándose una función importante, porque tiene el compromiso de conocer, aplicar y hacer seguimiento al área que sostiene la empresa.

9.1.6 Estrategias de Mercadeo.

7. ¿Cuáles de las siguientes estrategias de mercado utiliza la empresa?

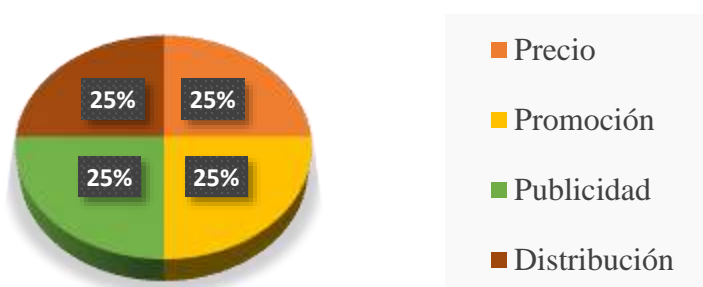


Figura 12. Pregunta 7 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

- **Precio:** en general en temporada alta los precios son fijos, pero en temporada baja se manejan diferentes estrategias que implican la variación del precio de venta en algunos servicios, por ejemplo:
 - ✓ Descuento entre el 15% al 25% en alojamientos con plan familiar.
 - ✓ Plan Escape Romántico (este plan es más económico que el plan romántico habitual, reduce la tarifa en casi un 50%).
 - ✓ En alojamiento corporativo, si el grupo es superior a 200 personas, se reduce la tarifa de alojamiento en promedio en un 30%.

- **Promoción:** en épocas de temporada baja se generan estrategias publicadas en la página web, planes que promueven el interés familiar.
- ✓ Plan 2x1 por cada dos adultos ingresa un niño disfruta de las instalaciones totalmente gratis.
- ✓ Algunos fines de semana no se cobra el ingreso de los niños a las instalaciones y piscina.
- ✓ Entre otras promociones que se establecen de acuerdo al comportamiento del mercado y las cuales son publicadas en la red social y accedidas por los transeúntes diarios.

- **Publicidad:** digital (banner), manejo de las comunicaciones por redes sociales, llamadas telefónicas.

- **Distribución:** se cuenta con asesores comerciales que reciben comisión por los eventos, normalmente estos asesores están ubicados en Bogotá y por lo general asisten a los eventos, para verificar que se cumplan las condiciones pactadas como garantía del servicio ofrecido y diligencia el modelo de solicitud para gestionar un evento. Anexo 6.

9.2 Fase 2: Estrategias de mercadeo y ventas

9.2.1 Segmentación de mercado.

8. ¿La empresa define la segmentación de mercado?

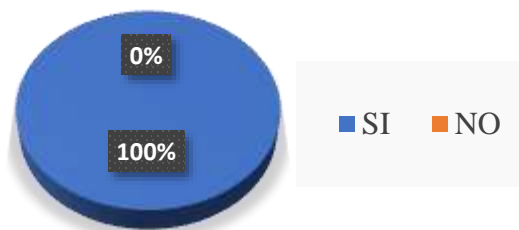


Figura 13. Pregunta 8 Mercadeo

Fuente: Autores con base a esta investigación

La segmentación del mercado está definida por el costo de los servicios, los cuales son de alta calidad y comodidad, dirigidos a empresas, instituciones educativas, personas naturales y grupos económicos de estrato económico cuatro y cinco, quienes con frecuencia contratan los servicios del hotel. No obstante, los productos y servicios van dirigidos a toda clase de personas sin importar género, edad, ingresos, educación, profesión, clase social, religión o nacionalidad.

9.2.2 Estrategias de ventas.

9. ¿La empresa utiliza estrategias de ventas? Describalas

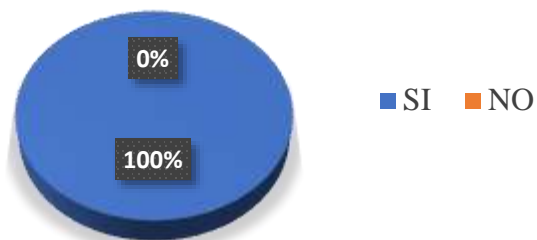


Figura 14. pregunta 9 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

- **Tele mercadeo:** por vía telefónica para concretar la correspondiente visita comercial en la que se da a conocer el portafolio de servicios.
- **Página virtual:** ofrece el servicio para comprar en línea. Es importante mantenerla actualizada porque los clientes nuevos acceden para conocer los productos y servicios.
- **Encuesta de satisfacción del servicio:** diligenciada por los clientes proporcionando un criterio de un stakeholder externo.
- **Revenue management:** la empresa cancela los servicios mensuales de la herramienta en línea, que le proporciona las técnicas para analizar los datos y tomar decisiones que conduzcan a optimizar las ventas.
- **Community Manager / Gestor en la Red:** la empresa tiene contratado los servicios mensuales de un profesional para el manejo de las redes, posicionando la marca y ofreciendo los productos y servicios del hotel.

9.2.3 Políticas de cartera.

10. ¿La empresa maneja políticas de cartera? Explique

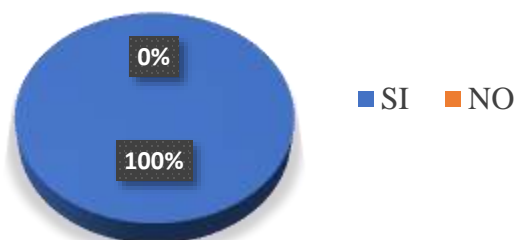


Figura 15. Pregunta 10 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

Se considera los otorgamientos de cartera a corto plazo, con un máximo para los clientes corporativos de 30 días. En el caso de algunos clientes habituales se maneja crédito a 60 días, quedando firmado el acuerdo del contrato por los representantes legales de la empresa contratante e Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, después de gestionar el evento se genera el contrato con todas sus condiciones bilaterales.

La política de cartera tiene relación con la aplicación de la Ley 1314 de 2009, la cual define un marco técnico normativo, que permite el reconocimiento de los ingresos por actividades ordinarias, versus un incremento en sus activos o un decremento de sus pasivos. “La compañía ha definido como corto plazo el otorgamiento de créditos 360 días. Por tanto, los instrumentos de deuda que se clasifican como activos y pasivos corrientes de acuerdo con el plazo inferior mencionado no requerirán de cálculo del descuento a valor presente de los pagos futuros o costo amortizado” Manual de políticas contables 2015.

9.3 Fase 3 Plan de Operaciones

9.3.1 Ficha técnica del producto (s) / servicio (s) ofertado.

11. ¿La empresa cuenta con una ficha técnica para los productos o servicios que ofrece?

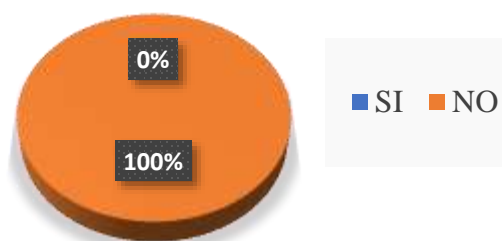


Figura 16. Pregunta 11 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

La ficha técnica no se encuentra establecida para ningún producto, en el caso de los platos servidos a la mesa se tiene la carta para el cliente con su precio de venta, la fórmula necesaria se compone de una receta interna. Lo anterior porque al realizar la ficha técnica de los productos y dejar acceso del cliente, puede generar competencia desleal a la hora de identificar la receta y su costo, por lo que se constituye como un valor agregado el hecho de tener las recetas de carácter confidencial.

De otra parte, es necesario crear una ficha técnica para los productos de la Boutique, la cual comercializa productos de belleza y artículos en general, (Vestidos de baño, chancletas, protectores, entre otros). También se requiere la ficha técnica para el módulo de activos fijos por la aplicación al nuevo marco técnico normativo, es necesario ajustar los activos con sus años de vida útil y su posible valor residual.

9.3.2 Estado de desarrollo de la iniciativa.

12, ¿En qué ciclo de vida se encuentran los productos o servicios de la empresa, según el desarrollo de la iniciativa empresarial?



Figura 17. Pregunta 12 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, se encuentra en un proceso de madurez de recursos, creada en el año 2010, donde enfrentó grandes esfuerzos y desafíos, para superar la etapa inicial y de supervivencia.

En este momento está gestionando la capacidad logística y muchos aspectos que ha venido adecuando, para alcanzar la meta principal: diversificar la calidad de los productos, específicamente en los platos a la carta ofertados para seguir manteniendo los clientes satisfechos.

9.3.3 Descripción del proceso.

13. ¿El proceso de venta de los productos y/o servicios se da de forma directa o indirecta? Explique



Figura 18. Pregunta 13 mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

El proceso de venta es de forma directa en el hotel y se gestiona en el área de recepción. Las ventas a clientes corporativos se realizan por medio de ejecutivos internos y externos, y se aplican los siguientes pasos:

- Se contacta al cliente y se ofrece el servicio.
- Programación de la visita del asesor con el portafolio de servicios.
- Programación de la visita de inspección por parte del cliente, para conocer las instalaciones.
- Realización del contrato de prestación de servicios y abono del 50%.
- Organización de las áreas del hotel para asegurar el éxito del evento.
- Apoyo del jefe operativo para solucionar los requerimientos que se presenten en el evento.
- Generación de la encuesta de satisfacción del cliente, para evaluar la calidad del servicio prestado en el evento.

9.3.4 Plan de Producción.

14. ¿La empresa maneja un plan de producción de bienes y servicios?

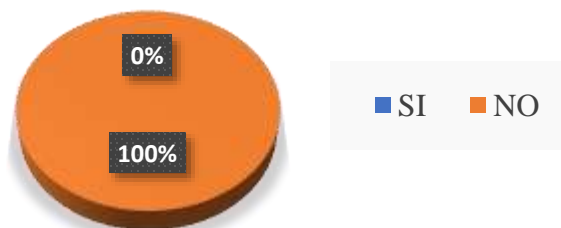


Figura 19. Pregunta 14 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa no maneja la cuenta inventario de productos en proceso, con sus tres elementos (materia prima, mano de obra directa y CIF), porque todo proceso de producción se realiza sobre pedido o requerimiento de los vendedores (internos o externos). En los eventos se coordina con las áreas de cocina y almacén, verificando que se encuentren las materias primas necesarias, para la preparación del menú solicitado. En el caso que se realice la solicitud de un menú diferente al ofrecido en el portafolio del hotel, se solicita al área de cocina la receta del plato con la cantidad requerida de materias primas, para realizar la compra y al área de almacén la cotización del coste del plato y posteriormente se crea la receta, para descargarlo el día del evento.

9.3.5 Infraestructura y layout requerido.

15. ¿La capacidad instalada de infraestructura de la empresa cubre la demanda actual del mercado?

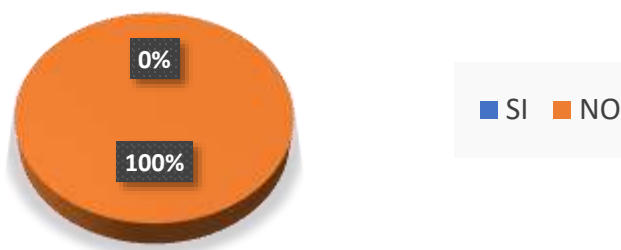


Figura 20. pregunta 15 Mercadeo

Fuente: Autores con base a esta investigación

Se cuenta con infraestructura y layout adecuada en cuanto a instalaciones, piscinas, salón social, juegos, zonas húmedas, pero cuando el hotel utiliza toda la capacidad instalada, recibiendo el máximo de clientes, los espacios de producción, la zona de lavandería, cocina, recepción, son reducidos estructuralmente para satisfacer la demanda de los clientes y en algunos casos produce aglomeración de los colaboradores.

En épocas de temporada alta, la demanda estructural supera la oferta, causando un ambiente laboral de estrés. La empresa para mitigar una parte de infraestructura construyó cuatro suites, para atender la demanda necesaria de alojamiento, y se está terminando la construcción de un nuevo salón para restaurante y eventos con mirador hacia el cañón del Rio Panches. De igual forma proyecta la compra de doscientas sillas Tiffany, buscando una mejor presentación para los diferentes eventos sociales. Adicionalmente se pretende comprar vajillas nuevas para mejorar el emplatado y la presentación de los platos a la carta.

9.3.6 Costos de Producción

16. ¿la empresa calcula los costes de producción? Explique como lo hace

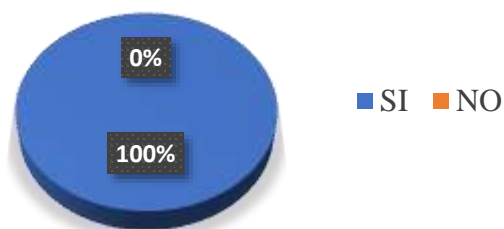


Figura 21. Pregunta 16 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

Se costean los platos basados en las recetas que suministra el área de cocina, se solicita al área de almacén el precio de las materias primas que se encuentran en la receta, se calcula el costo de la materia prima calculando la cantidad de materia prima requerida, se suman los costos de la mano de obra teniendo en cuenta el tiempo de preparación del plato y por último se suman los costos indirectos como los servicios, dando como resultado el costo de producción por plato, a este costo de producción se le calcula el porcentaje de utilidad, obteniendo el precio de venta detallado en la carta. (Anexo 7).

Los productos que no sufren ninguna transformación como paquetes, dulces, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, al precio de compra reportado en la factura de compra se le calcula el costo promedio y al mismo se le suma el porcentaje de utilidad, obteniendo el precio de venta al público. Los adicionales o acompañamientos también se costean, se le suma el porcentaje de utilidad, obteniendo el precio de venta al público.

Los anteriores procesos se utilizan sin excepción para todo tipo de producto, incluso para los productos que ingresan al inventario para posteriormente ser descargados del mismo para su consumo, ejemplo: Papelería, elementos de aseo y cafetería.

9.3.7 Parámetros técnicos especiales

17. ¿Se encontraron algunos parámetros técnicos especiales en la empresa?

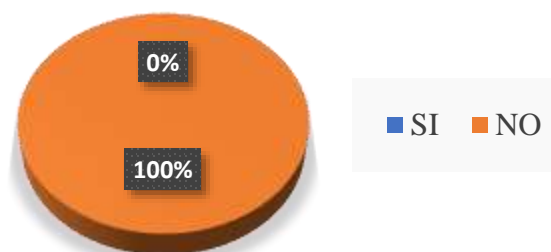


Figura 22. Pregunta 17 Mercadeo

Fuente: Autores con base en esta investigación

No se encontraron parámetros especiales distintos al proceso de venta y el costeo de los platos que hacen parte de la carta del hotel y de los platos adicionales que no ofrece, en los cuales se establecen los procesos de costeo, para satisfacer al cliente.

9.4 Fase 4. Plan de desarrollo e innovación

9.4.1 Estrategias de innovación y desarrollo

1. ¿La empresa cuenta con estrategias de innovación y desarrollo?

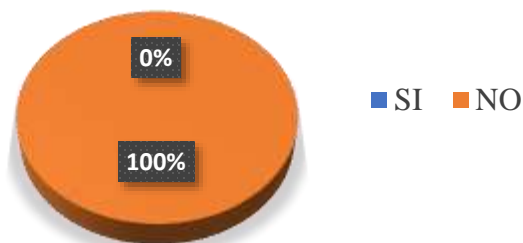


Figura 23. Pregunta 1 Área administración
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa no cuenta con un departamento de investigación que permita revisar las estrategias de innovación y desarrollo de los productos y de la infraestructura necesaria para atender las solicitudes de los clientes. Tampoco realiza desarrollos tecnológicos que agilicen los procesos y permitan realizar marketing digital, inclusive generar productos ecológicos que conduzcan a la responsabilidad empresarial.

La única medición o herramienta base para obtener requerimientos es la encuesta de satisfacción de los clientes y el análisis realizado a los eventos que no se pueden atender, que arrojan necesidades de ampliación de instalaciones, creación de nuevas recetas, ampliación de las zonas de producción.

9.4.2 Cronograma de desarrollos y acciones

2. ¿Existe un cronograma de desarrollo y acciones dentro de la empresa?

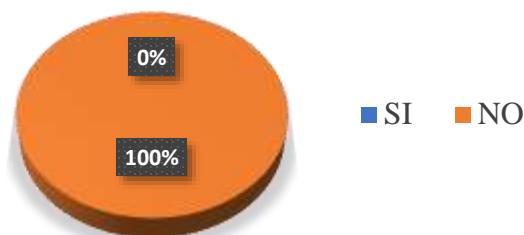


Figura 24. Pregunta 2 Área administración
Fuente: Autores con base en esta investigación

No existe un cronograma de desarrollo y acciones, que permita establecer las tareas por calendario y hacer seguimiento a la ejecución de las mismas. Existe una permanente socialización con el representante legal sobre las necesidades inmediatas, las cuales son resueltas según la capacidad de liquidez disponible. Esta situación conlleva a la creación del departamento de I&D, sugerido por el representante legal, el área de mercadeo y ventas y el jefe operativo.

9.5. Fase 5 Plan de gestión de los recursos humanos

9.5.1 Identificación del recurso humano por perfil y competencias.

1. ¿La empresa cumple con las obligaciones laborales bajo la normatividad colombiana?

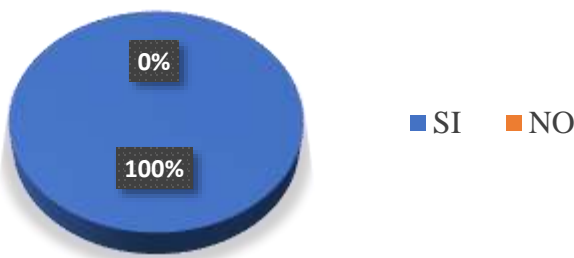


Figura 25. Pregunta 1 Área recursos humanos
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa maneja contratación laboral y por prestación de servicios, de igual forma realiza los aportes al SGSS y reconoce y aplica la Sección 28 del Decreto 3022 de 2013.

2. ¿La empresa selecciona el recurso humano por perfil y competencias centrales? Explique el proceso de selección

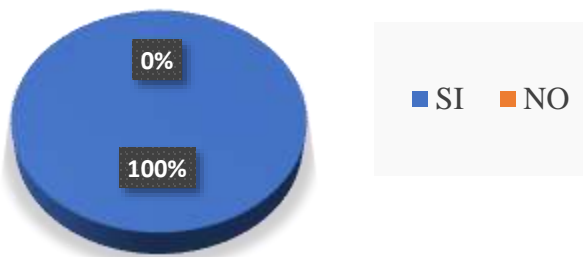


Figura 26. Pregunta 2 Área recursos humanos
Fuente: Autores con base en esta investigación

En cuanto a la selección del recurso humano, se analiza la experiencia y se verifican las referencias.

La persona encargada de recursos humanos no contacta directamente al teléfono de referencia empresarial relacionado en la hoja de vida, pero usa la información para consultar vía internet, confirmando la existencia de la referencia y luego realiza la llamada a los números de contacto directos, asegurando de esta manera la referencia. Verificadas las referencias y experiencia se llama a entrevista y dependiendo del cargo se solicita la participación del director del área, en la conversación.

Cuando se ha realizado la entrevista y se verifica el punto de vista del director de área, se ocupa laboralmente a la persona elegida medio tiempo, para verificar su desempeño (este medio día no es cancelado por la empresa). En el caso de demostrar un alto nivel de habilidad, competencia y destreza para el cargo, se ocupa laboralmente a la persona elegida todo el día y se cancela treinta y cinco mil pesos (\$35.000) m/cte. y se contrata para el cargo. En el caso del salvavidas para la piscina, se solicita el certificado de salvamento acuático y se contrata por día y se cancelan cuarenta mil \$ 40.000) pesos m/cte.

9.5.2 Forma de adquirir el recurso humano

3. ¿La empresa contrata directamente el recurso humano?

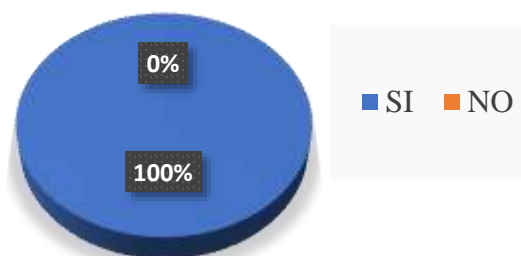


Figura 27. Pregunta 3 Área recursos humanos
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa contrata directamente el recurso humano según las necesidades el servicio prestado, por contrato laboral con sus respectivas afiliaciones al sistema general de seguridad social y los aportes de Ley. En el caso de contratar servicios temporales (meseros, salvavidas, Stewart), se vinculan por prestación de servicios y se asume la retención en la fuente cancelada a la DIAN

9.5.3 Mecanismos para lograr el desarrollo del recurso humano.

4. ¿La empresa realiza acciones para lograr el desarrollo del recurso humano?

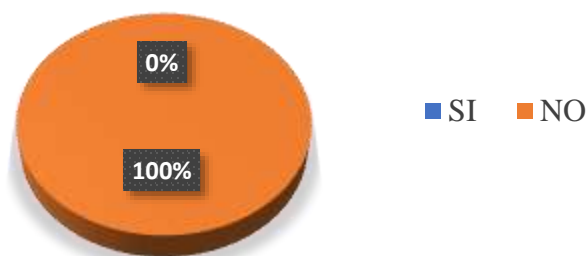


Figura 28. Pregunta 4 Área recurso humano
Fuente: Autores con base en esta investigación

Realmente no existen mecanismos para lograr el desarrollo del recurso humano, una vez es contratado, la experiencia práctica se adquiere con la cotidianidad de las operaciones y se puede expresar de acuerdo al volumen de las mismas y los horarios asignados, en algunas áreas operativas es difícil acceder a estudios posteriores e incluso compartir fechas especiales con la familia, porque en las temporadas altas el hotel requiere el cien por ciento de sus servicios. Aunque este tiempo es remunerado en los porcentajes que ordena el Código sustantivo de trabajo, de alguna manera genera desmotivación. Actualmente se está celebrando el día del colaborador en la época de navidad, donde se ofrece a los colaboradores un almuerzo y una reunión música festejar, sin embargo, es necesario implementar otros mecanismos, para lograr el desarrollo y motivación del personal.

Es importante destacar que los cargos de Auxiliar de bodega y compras, Mantenimiento, Ama de llaves y Camarera, los manuales están acorde a las funciones de desempeño y las necesidades de cada colaborador.

9.5.4 Desarrollo de estrategias para el manejo del recurso humano.

5. ¿La empresa desarrolla estrategias para el crecimiento del recurso humano?

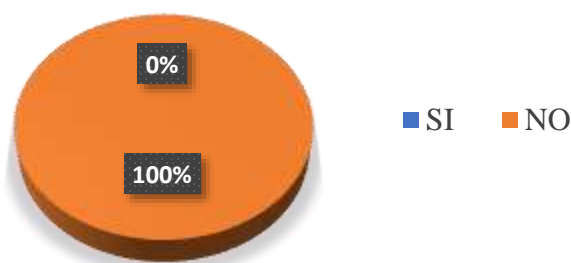


Figura 29. Pregunta 5 Área recurso humano
Fuente: Autores con base en esta investigación

No se encontraron actualmente desarrollo de estrategias, para el crecimiento del recurso humano, es necesario el planteamiento y la estimación de los costos, para proponer a la gerencia la implementación de acciones lo antes posible. Es importante considerar que se encuentra una sobrecarga de funciones en los siguientes cargos:

- **El cargo de Auxiliar contable y recursos humanos:** Está sobrecargado de funciones mixtas entre los dos cargos y en la mayoría de los casos no puede cumplir a satisfacción con las mismas, teniendo que descuidar las actividades de motivación y desarrollo de recurso humano.

- **El cargo de Auxiliar contable:** Está sobrecargado de funciones mixtas entre auxiliar contable y nómina, si el cargo anterior existe en la práctica, este manual debe modificarse y quedar con actividades únicamente de auxiliar contable.

- **El cargo de Tesorero:** El manual está sobre cargado con controles de llaves de algunas áreas, algunos productos de la Boutique, y archivo y resguardo de papelería. Sin embargo, se evidencia que como los pagos a proveedores son programados, la multiplicidad de actividades no le impide la más importante que es proteger y no tener descuadres en el efectivo y equivalentes a efectivo.

- **El cargo de Recepción:** El manual está acorde a las funciones de desempeño y las necesidades del cargo. Sin embargo, solo cuenta con la experiencia práctica la señora Adriana Cruz, lo que significa que en ausencia temporal o permanente puede sufrir traumatismo la operación de esta importante área considerando la tarjeta de presentación del hotel.

- **Observaciones adicionales:** No existe el manual de funciones por escrito para el Contador quien fue contratado de nómina a partir de marzo de 2018, el jefe operativo que lleva muchos años en el cargo y está contratado de nómina, el Coordinador comercial y de protocolo quien anteriormente estaba contratado por orden de prestación de servicios y ahora tiene contrato laboral.

9.5.5 Análisis de los costos de operación del recurso humano.

6. ¿la empresa presenta los costos de operación del recurso humano?

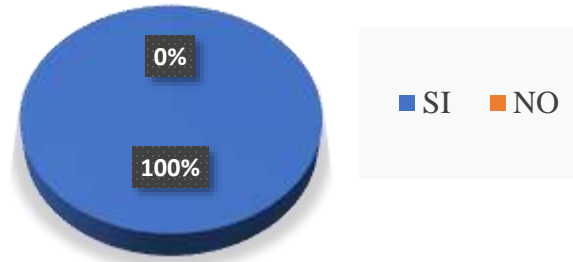


Figura 30. Pregunta 6 Área recurso Humano
Fuente: Autores con base en esta investigación

Los costos de operación del recurso humano se reflejan en los Estados financieros específicamente en el estado de resultados, dependiendo del área este ítem de recurso humano, es contabilizado como costo si pertenece al área operativa, al gasto de administración o al gasto de ventas, dependiendo del área donde está laborando el recurso humano. En esta sección no se detallan los gastos de servicios temporales, los cuales corresponden por prestación de servicios.

Actualmente los gastos de recurso humano con contrato laboral, están ajustados a los valores designados en el Código sustantivo de trabajo, la ley 1314 de 2009, Decreto 3022 de 2013, Sección 28 “Beneficios a los empleados, y su reconocimiento, medición inicial y posterior se realizan en base a la normatividad y a política contable adoptada en la empresa, adjunta la nómina del mes de agosto de 2018 y el pago de seguridad social. Anexo 8.

9.6 Fase 6 Plan de Gestión de Riesgos

9.6.1 Planificación de la gestión de riesgos.

3. ¿La empresa planifica la gestión de riesgos?

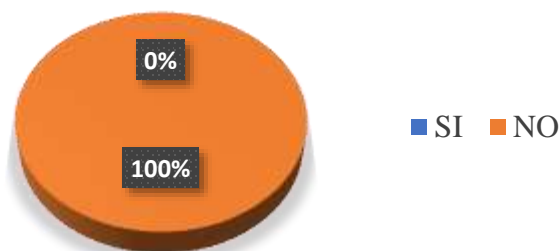


Figura 31. Pregunta 3 Área administración
Fuente: Autores con base en esta investigación

En cuanto al plan de gestión de riesgos se pudo determinar que la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, no tiene planificación de la gestión de riesgos.

9.6.2 Identificación de los riesgos que afectan la competitividad y la sustentabilidad.

4. ¿La empresa identifica los riesgos que afectan la competitividad y sustentabilidad?

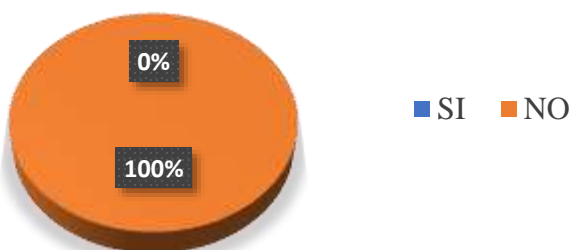


Figura 32. Pregunta 5 Área administración
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa no identifica los riesgos que afectan la competitividad y sustentabilidad.

9.6.3 Planificación de la respuesta a los riesgos

5. ¿La empresa planifica la respuesta a los riesgos?

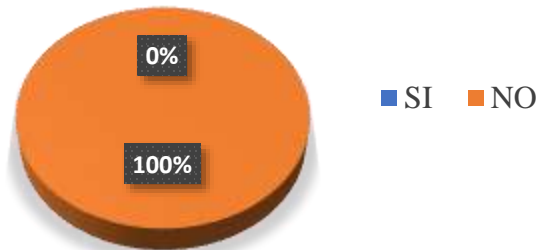


Figura 33. Pregunta 6 Área administración

Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, no planifica la respuesta a posibles riesgos.

9.6.4. Realización del plan de mitigación de riesgos en términos sociales y ambientales con su respectivo costo

6. ¿La empresa realiza un plan de mitigación de riesgos en términos sociales y ambientales?

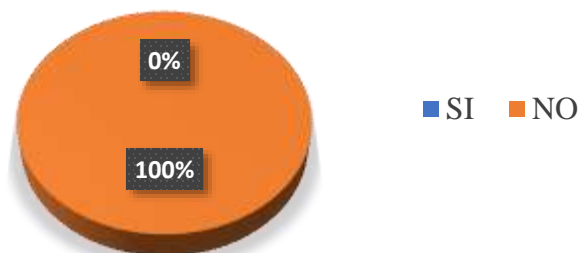


Figura 34. Pregunta 7 Área administración

Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, no realiza un plan para mitigar el riesgo en términos sociales y ambientales.

9.7 Fase 7 Plan Organizacional “Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.

9.7.1 Estructura Organizacional

7. ¿La empresa presenta una plataforma estratégica organizacional?

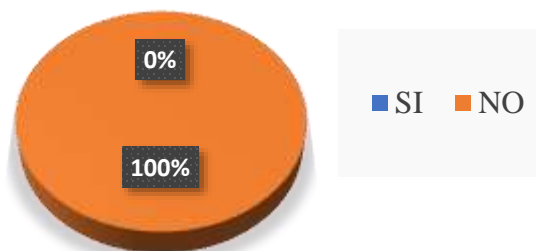


Figura 35. Pregunta 8 Área administrativa
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa no tiene definido una visión y misión, no tienen plasmados por escrito los valores corporativos, igualmente tienen claro que desean llegar a ser los líderes del mercado del turismo, prestando un excelente servicio y un alto nivel de calidad en los productos.

9.7.2 Organismos de apoyo que logran la operatividad de la organización.

8. ¿La empresa ha recibido apoyo económico de entidades públicas o privadas?

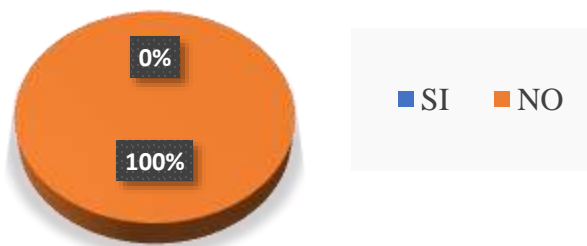


Figura 36. Pregunta 9 Área administrativa
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S., fue creada inicialmente con un aporte de capital autorizado de Cincuenta Millones de pesos (\$ 50.000.000), capital suscrito Diez millones de pesos (\$ 10.000.000) y capital pagado Diez millones de pesos (\$ 10.000.000), a la fecha del primer certificado de cámara de comercio emitido el 10 de julio de 2018 cotejando con el Estado de situación financiera a diciembre 31 de 2017 e incluso con el Estado de situación financiera a julio de 2018, se encontró que en la práctica los Cincuenta millones (\$ 50.000.000) de capital autorizado ya se habían cancelado, pero dicha novedad no se había registrado en la Cámara de Comercio, se sugiere notificar de inmediato, para que en lo sucesivo el certificado fuera igual a los estados financieros.

Adicionalmente, en la entrevista realizada al representante legal, se estableció que la empresa no ha recibido apoyo económico de ninguna entidad pública o privada, y que la composición patrimonial se deriva de los aportes iniciales, los cuales fueron cancelados en su totalidad y los excedentes acumulados de todos los periodos fiscales.

9.7.3 Aspectos asociados a la constitución del emprendimiento

9. ¿Qué aspectos están asociados a la constitución del emprendimiento?

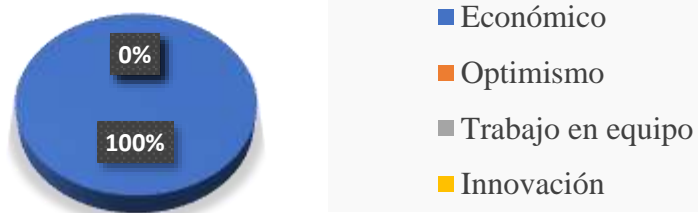


Figura 37. Pregunta 10 Área administrativa
Fuente: Autores con base en esta investigación

En cuanto a los aspectos asociados a la constitución del emprendimiento, se destaca el económico, que inicialmente demandó el aporte del capital autorizado, el cual a la fecha está cancelado totalmente, aunque la entidad está consolidada económica y en la ecuación patrimonial cuenta con excedentes acumulados, normalmente en temporadas bajas cuando se requiere cancelar costos y gastos propios que independientemente de la falta de ingresos, los mismos se tienen que cancelar (Mantenimiento piscinas, pagos a empleados, servicio públicos), el representante legal tiene que asumir las obligaciones en calidad de préstamos a la empresa y en temporadas altas donde el ingreso se estabiliza los dineros prestados son devueltos.

9.7.4 Costos/gastos de personal, gastos anuales de administración/ puesta en marcha.

10. ¿La empresa tiene proyectados los costos, gastos de personal, gastos anuales administrativos y los gastos de la puesta en marcha del año 2019?

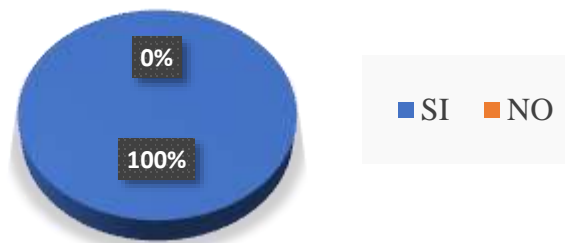


Figura 38. Pregunta 11 Área Administrativa
Fuente: Autores con base en esta investigación

En la entrevista con el administrador manifestó que en la vigencia 2010 los gastos en los que incurrió para dar inicio a las operaciones y los cuales fueron muy representativos fue la construcción y adecuación de la infraestructura del alojamiento y producción, el mantenimiento y

reparaciones de las piscinas, actualmente los gastos y costos en que más se incurre son gastos de personal, gastos de mantenimiento y las compras de inventario, que inicialmente se contabilizan como activo y en el descargue se convierten en costo de ventas. La empresa tiene proyectados los costos, gastos de personal, gastos anuales administrativos y los gastos de la puesta en marcha del año 2019. Anexos 9 y 10.

9.8 Fase 8 Plan económico y Financiero

9.8.1 Información general plan financiero.

1. ¿La empresa maneja la contabilidad de acuerdo a las normas vigentes?

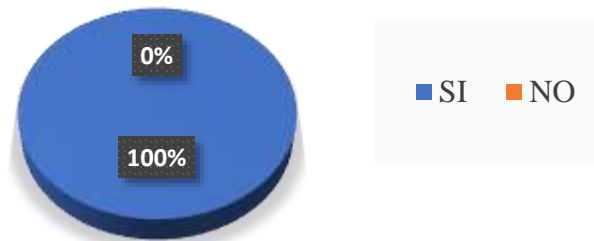


Figura 39. Área Contable Pregunta 1
Fuente Autores con base en esta investigación

La empresa maneja la contabilidad aplicando las normas correspondientes; aunque en el módulo de activos fijos se encontró, que nó, se ha podido ajustar al nuevo marco técnico normativo, porque se requiere generar un proceso de aplicación de la sección 17 del Decreto 3022 de 2013.

2. ¿El software contable cumple con los requerimientos exigidos por las normas vigentes?

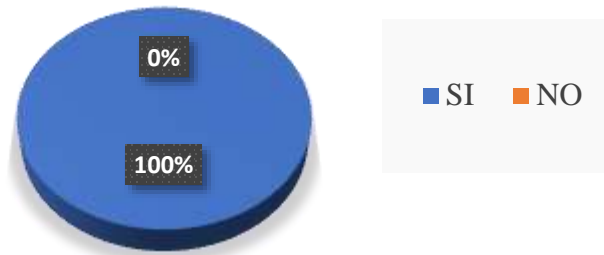


Figura 40. Área Contable Pregunta 2

Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cuenta con el programa contable Zeus Tecnología, conformado por los módulos contable, facturación, reservas, auditoría, nómina, inventario, activos fijos y las NIIF.

El programa contable ZEUS fue parametrizado con la asesoría de un profesional en los conceptos de salarios, auxilio de transporte, partidas del total devengado y total deducido. Esta parametrización permite incluir las novedades mensuales en el sistema y el módulo genera la nómina quincenal y automáticamente alimenta el área de tesorería, para que desde allí solo se generen cheques haciendo uso de la bancarización establecido en la ley 1607 de 2012.

Alternativo a la parametrización se realiza la nómina en Excel, para verificar los resultados obtenidos en el software contable. En el archivo Excel están registrados las horas extras diurnas y nocturnas, recargos y los tiempos de descanso.

3. ¿El software contable cumple con los requisitos para el funcionamiento eficaz del área de costos e inventarios?

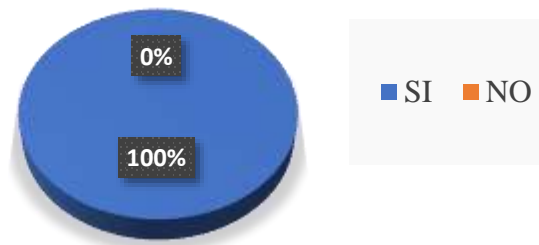


Figura 41. Área Contable Pregunta 3

Fuente: Autores con base en esta investigación

Se encontró que el módulo de costos va en doble vía, con el área de inventario y el área de ventas. El proceso inicia con los requerimientos de materia prima, compra, venta y posteriormente el descargue de inventario, una vez se liquida la factura legal. Anterior a este proceso existe las recetas que están previamente formuladas y subidas al sistema. En general el manejo del área de costos es eficiente, sin embargo, en la entrevista al director del área, se identifica el comportamiento de los costos y se evidenció que los analiza convirtiendo el proceso en algo mecánico.

4. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones de renta y complementarios?

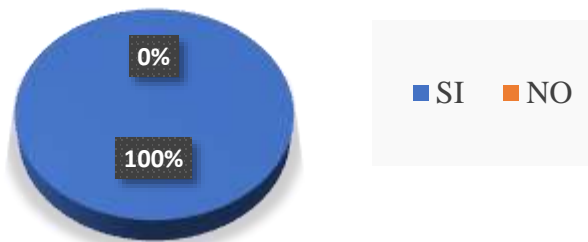


Figura 42. Área Contable Pregunta 4

Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cumple con la obligación fiscal del "Impuesto de Renta y complementarios", se verifica la declaración de renta de los últimos tres años, el pago del impuesto y el soporte contable del último pago.

5. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones de autorrenta?

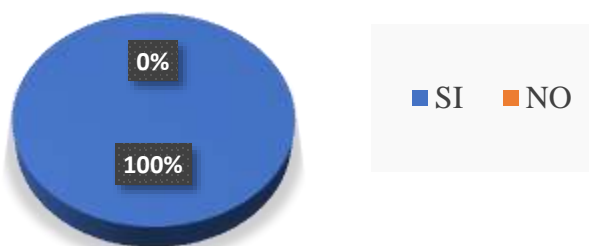


Figura 43. Área Contable Pregunta 5

Fuente: Autores con base en esta investigación

Se evidencia que la empresa cumple con la obligación fiscal del impuesto de autorrenta, presentándolo en el mismo formulario de la retención de la fuente. De igual forma se verifica todos los meses del año 2018.

6. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones de IVA?

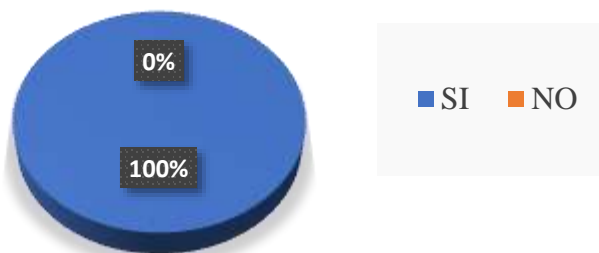


Figura 44. Área Contable Pregunta 6

Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cumple con la obligación fiscal del "Impuesto a las ventas", se verifica la declaración del periodo mayo-agosto del 2018, con su correspondiente pago.

7. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones de impuesto al consumo?

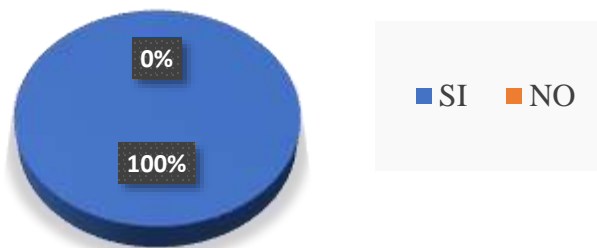


Figura 45. Área Contable Pregunta 7
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cumple con la obligación fiscal del "Impuesto al consumo", se verifica la declaración del periodo julio-agosto de 2018, con su correspondiente pago y el pago del impuesto bimestral.

8. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones de retención en la fuente y RTE IVA?

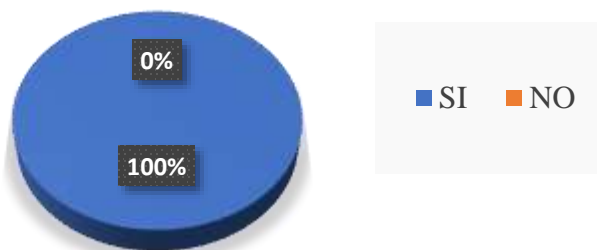


Figura 46. Área Contable Pregunta 8
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cumple con la obligación fiscal de la "Declaración de retención en la fuente", se verifica la declaración del periodo de agosto del 2018 con su correspondiente pago.

9. ¿La empresa ha pagado oportunamente la retención hortifrutícola?

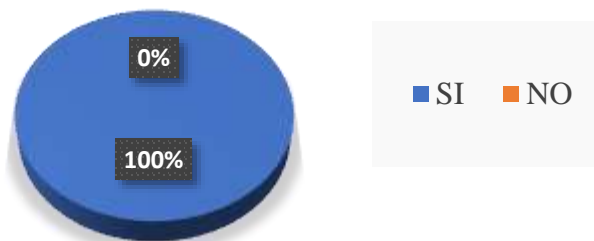


Figura 47. Área Contable Pregunta 9
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cumple con la contribución mínima que se hace a Asohfrucol,

10. ¿La empresa ha pagado oportunamente la contribución a FEDEPAPA?

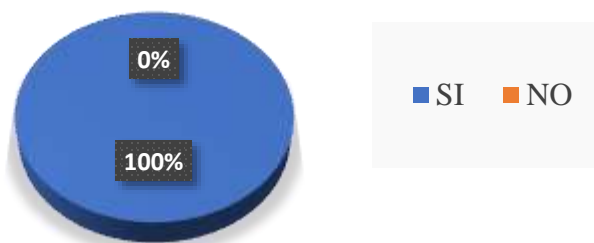


Figura 48. Área Contable Pregunta 10
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cumple con la contribución mínima que se hace a Fedepapa,

11. ¿La empresa ha pagado oportunamente la contribución a FENALCE?

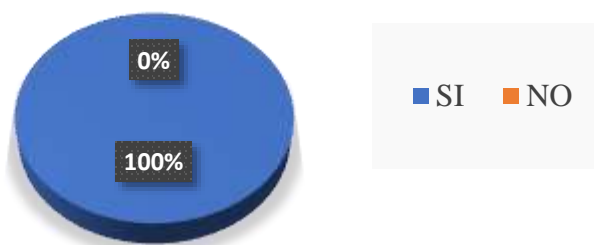


Figura 49. Área Contable Pregunta 11
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cumple con la contribución mínima que se hace a Fenalce

12. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente la declaración del impuesto de industria y comercio?

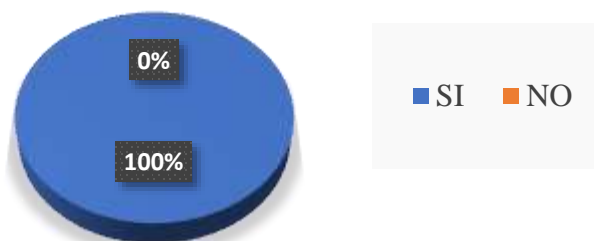


Figura 50. Área Contable Pregunta 12
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cumple con el pago de Industria y Comercio del año 2018, en la Alcaldía de Fusagasugá.

13. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente la respectiva contribución parafiscal con destino al turismo?

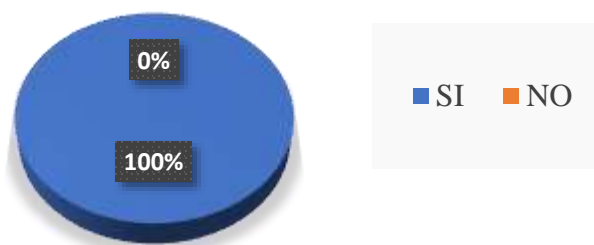


Figura 51. Área Contable Pregunta 13

Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa cumple con el pago trimestral de marzo a junio del 2018, de la contribución al turismo.

14. ¿La empresa ha presentado oportunamente la información exógena ante la DIAN?

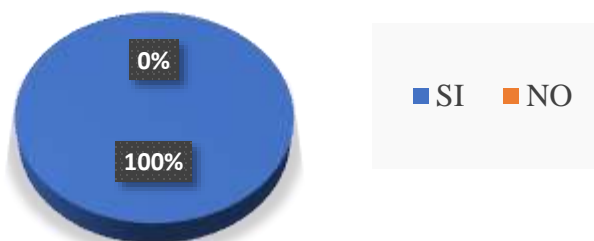


Figura 52. Área Contable Pregunta 14

Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa ha presentado anualmente, la información exógena, ante la DIAN. Se verifica por carpeta física y plataforma.

9.8.2 Fuentes de Financiación.

15. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la empresa?

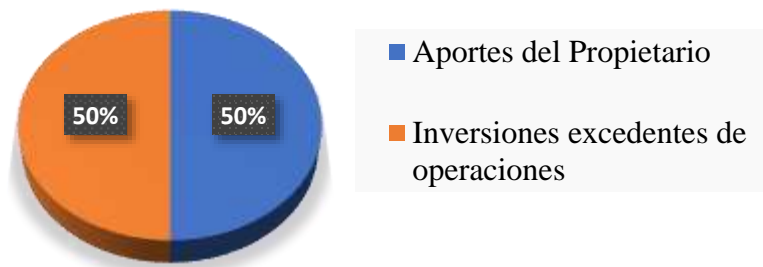


Figura 53. Área Contable Pregunta 15
Fuente Autores con base en esta investigación

Las fuentes de financiación de la empresa son propias, realizadas con los aportes del propietario y los excedentes de operación que son invertidos en la misma actividad.

La empresa no recurre a las entidades financieras para adquirir préstamos, y en los casos de falta de liquidez para el pago de la nómina y proveedores, recurre a solicitar un plazo de quince días. La programación de los pagos a proveedores es diseñada, según los eventos que se programan con el abono del cincuenta por ciento.

9.8.2 Estados financieros básicos.

16. ¿La empresa presenta los estados financieros de los años 2018 y 2019?

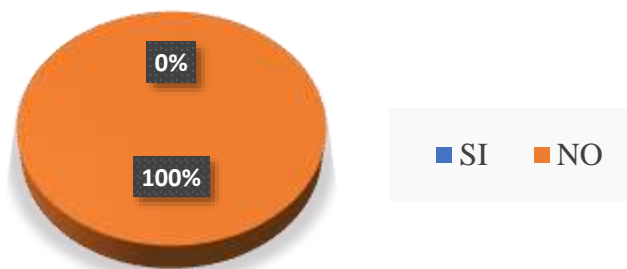


Figura 54. Área Contable Pregunta 16
Fuentes: Autores con base en esta investigación

La empresa presenta los estados financieros de los años 2018 y 2019, los cuales fueron base para el pago de los tributos y obligaciones fiscales nacionales y locales, así como la renovación del cámara de comercio anual y la expedición del RUP (registro único de proponentes). Anexos 9 y 10.

9.8.3 Evaluación Financiera del proyecto.

17. ¿La empresa presenta la evaluación financiera con los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad de los años 2018 y 2019?



Figura 55. Área Contable Pregunta 17
Fuente: Autores con base en esta investigación

La empresa no presenta los indicadores financieros de los años 2018 y 2019, en su lugar muestra los indicadores financieros de los años 2016 y 2017. Anexo 11.

9.8.4 Evaluación de viabilidad.

18. ¿La empresa presenta el análisis del VPN y la TIR?

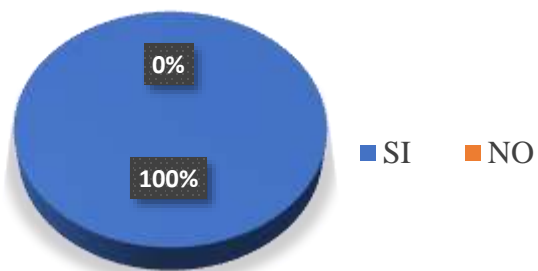


Figura 56. Área Contable Pregunta 18
Fuentes: Autores con base en esta investigación.

Se realiza el análisis con base a los estados financieros de los años 2016 y 2017, presentados por la empresa.

FLUJO DE FONDOS					
Inversiones					
Aportes sociales	\$ 50.000.000				
Utilidad ejercicios anteriores	\$ 416.388.109				
Utilidad del ejercicio (Año 2015)	\$ 57.918.000				
Inversion Total	\$ 524.306.109				

CONCEPTO	INICIO	\$ 2.016	\$ 2.017	\$ 2.018	\$ 2.019
Ventas		\$1.423.715.000	\$1.303.573.952	\$ 1.862.807.177	\$ 2.067.715.966
Costo de ventas		\$ 485.756.809	\$ 276.811.682	\$ 1.280.267.670	\$ 1.382.770.868
Utilidad Bruta en ventas		\$ 937.958.191	\$ 1.026.762.270	\$ 582.539.507	\$ 684.945.098
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de Administración		\$ 48.514.822	\$ 95.568.422	\$ 103.669.861	\$ 109.742.279
Gasto de ventas		\$ 815.753.178	\$ 877.509.715	\$ 254.839.476	\$ 271.061.324
Total gastos operacionales		\$ 864.268.000	\$ 973.078.137	\$ 358.509.337	\$ 380.803.603
Utilidad (Pérdida) operacional Neta		\$ 73.690.191	\$ 53.684.133	\$ 224.030.170	\$ 304.141.495
Ingresos no operacionales					
Reintegros huéspedes		\$ 0	\$ 1.603.206	\$ 0	\$ 0
Total Ingresos no operacionales		\$ 0	\$ 1.603.206	\$ 0	\$ 0
Gastos no operacionales					
Gastos financieros y otros		\$ 0	\$ 58.077.270	\$ 0	\$ 0
Total Gastos no operacionales		\$ 0	\$ 58.077.270	\$ 0	\$ 0
Utilidad del ejercicio		\$ 73.690.191	-\$ 2.789.931	\$ 224.030.170	\$ 304.141.495
Depreciación		\$ 0	\$ 0	\$ 42.977.084	\$ 42.977.084
Amortización Diferidos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo Fondos Oper. Neto	\$ 0	\$ 73.690.191	-\$ 2.789.931	\$ 267.007.254	\$ 347.118.579
Flujo Fondos del Proyecto	-\$ 524.306.109	\$ 73.690.191	-\$ 2.789.931	\$ 267.007.254	\$ 347.118.579

VALOR PRESENTE NETO	(\$169.867.472)
T.I.R.	9%
TASA DE INTERES DE OPORTUN	15%
TASA DE DESCUENTO	35%
TASA PROMEDIO	29%
T.I.R.M.	10%

*Cuando El valor T.I.R. es mayor que 0%, indica que los ingresos exceden a los egresos y por tanto obtenemos beneficios adicionales. Esto es, que los dineros invertidos en el proyecto renten a una tasa superior a la de Oportunidad y por tanto se acepta el proyecto

Figura 57. Flujo de Fondos para el cálculo de la TIR y el VPN

Fuente: Autores en base a esta investigación

9.8.4.1 Interpretación de la TIR y el VPN

Como se puede apreciar el valor presente neto, VPN arrojó un resultado negativo, este corresponde al resultado de los años 2016 y 2017 que son datos reales o históricos, presentaron una rentabilidad muy baja, incluso en el año 2017 hubo pérdida, pero en los años 2018 y 2019 que son los que se han proyectado, la rentabilidad repunta positivamente tal como se puede apreciar en las utilidades para esos años y en los indicadores de rentabilidad de los mismos.

En cuanto a la tasa interna de retorno, TIR nos da un resultado de 9% el cual es mayor que cero por lo tanto la inversión si es viable. Este resultado pudo ser más alto, pero debido a los años 2016 y 2017 que reportaron utilidad muy baja, nos afecta este resultado.

En conclusión, se observa que la compañía Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, es una buena opción de negocio para beneficio de su socio, a la vez que ésta generando también beneficios para la comunidad ya que encuentran en la empresa una buena alternativa de esparcimiento y descanso tan necesarios para el bienestar del ser humano y por último para sus empleados ya que se está generando empleo.

Diagnóstico del análisis administrativo y plan de mejoramiento de la empresa

inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. de Fusagasugá Cundinamarca

10.1 Diagnóstico interno

Tabla 10. Diagnostico Interno, debilidades y fortalezas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Antigüedad en el negocio, que conlleva a experiencia y conocimiento de su actividad. ➤ La empresa está constituida legalmente ante la CCB - DIAN y cumple con sus obligaciones fiscales. ➤ Software contable ZEUS específico para el sector hotelero e integrado en todas sus áreas. ➤ Capacidad de negociación, liquidez y solvencia, en temporadas altas. ➤ Identifica el cliente objetivo. ➤ Servicios completos del sector hotelero: Alojamiento, alquiler y restaurante. ➤ Excelente servicio al cliente ➤ Manejo de estrategias de mercadeo (Precio, Promoción, Publicidad, Distribución). ➤ Define la segmentación del mercado. ➤ Utiliza estrategias de venta. ➤ Manejo de las políticas de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No están plasmados por escrito los objetivos del plan de mercadeo. ➤ Falta hacer un estudio más profundo y detallado de todos los competidores que existen en Chinauta y alrededores. ➤ Falta realizar el análisis profundo para conocer la situación actual mercado en el que se desenvuelve. ➤ No tiene ficha técnica de los productos de la boutique y del menú. ➤ Espacios de producción reducidos en las zonas de lavandería, cocina, recepción, para satisfacer la demanda de los clientes ➤ En épocas de temporada alta, la demanda estructural supera la oferta ➤ No tiene un área de Investigación y desarrollo. ➤ No maneja la cuenta inventario de productos en proceso. ➤ No existen mecanismos para lograr el desarrollo del recurso humano.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe un proceso de venta directo con el cliente. ➤ Cuenta con infraestructura y layout adecuada en instalaciones, piscinas, salón social, juegos, zonas húmedas. ➤ Cálculo de los costes de producción del menú. ➤ Maneja encuesta de satisfacción de los clientes. ➤ Contratación laboral y por prestación de servicios, aportes al SGSS. ➤ Selección del recurso humano por perfil y competencia. ➤ Remuneración de horas extras. ➤ Analiza los costos de operación del recurso humano. ➤ Tiene capital propio, no tiene deudas con entidades financieras ni particulares. ➤ Proyecta los gastos y costos de los años 2018 y 2019. ➤ Presenta y cancela oportunamente los impuestos. ➤ Cumple con las contribuciones oportunamente. ➤ Viabilidad de la TIR 9%. ➤ Conocimiento empírico en la operación aprendido a través de la experiencia. ➤ Reconocimiento local de su actividad, calidad de productos y ubicación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Difícil acceder a estudios posteriores e incluso compartir fechas especiales con la familia, en las temporadas altas. ➤ Sobrecarga de funciones en algunos cargos. ➤ No tiene planificación de la gestión de riesgos ➤ No identifica los riesgos que afectan la competitividad y sustentabilidad. ➤ No planifica la respuesta a posibles riesgos. ➤ No realiza un plan para mitigar el riesgo en términos sociales y ambientales. ➤ No se tiene publicada la misión, la visión, los valores institucionales ➤ No existe el manual de funciones por escrito para el Contador, el jefe operativo Coordinador comercial y de protocolo. ➤ Falta de liquidez, en temporada baja cuando se requiere cancelar costos y gastos propios. ➤ No presenta los indicadores financieros de los años 2018 y 2019. ➤ Negativo VPN años 2016 y 2017 presentaron una rentabilidad muy baja, incluso en el año 2017 hubo pérdida. ➤ No aplicaron la implementación de las NIIF las debidas valorizaciones y ajustes por deterioro y valorización de activos fijos. ➤ No existe el cronograma de desarrollo y acciones para el área de ventas.
--	---

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionamiento en el mercado local y nacional. ➤ Excelente planificación operativa para el éxito de los eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No tienen beneficios adicionales para los colaboradores. ➤ No hay un responsable que realice control interno de todas las áreas.
--	---

Fuente: Autores con base en esta investigación

10.2 Diagnóstico externo.

Tabla 11. Diagnostico Externo, amenazas y oportunidades

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sanciones hasta por 200 SMLV al no llevar la contabilidad como lo indica la ley 1314 de 2009, en cuanto al módulo de activos fijos que está pendiente actualizar al Nuevo Marco Técnico Normativo en el Módulo operativo. ➤ Sanciones tributarias, por el incumplimiento de la normatividad legal. ➤ Desmotivación por las cargas impositivas en la operatividad comercial. ➤ Competencia local agresiva. ➤ Sanciones legales por el incumplimiento de las normas en cuanto al código sustantivo de trabajo y salud ocupacional. ➤ Altos costos financieros por efecto de la normatividad vigente obligan a la bancarización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expansión del mercado a otros departamentos mediante la aplicación de estrategias de publicidad y promoción. ➤ Cliente potencial en el turismo de la región, por su clima y cercanía a Melgar y Girardot. ➤ Acceso a cursos ofrecidos por diferentes entes, como la CCB, y la DIAN por intermedio del Convenio NAF, permitiendo la actualización constante.

Fuente: Autores con base en esta investigación

**Estrategias propuestas para el fortalecimiento administrativo y plan de
mejoramiento estratégico de la empresa inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. de
Fusagasugá Cundinamarca**

Tabla 12. Estrategias DOFA

FA	FO	DA	DO
<p>Cómo aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas.</p>	<p>Cómo usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Cómo reducir las debilidades y minimizar las amenazas.</p>	<p>Cómo superar las debilidades aprovechando las oportunidades.</p>
<p>Gestionar con las entidades de control las capacitaciones necesarias para no incurrir en sanciones por desconocimiento de la norma.</p> <p>Trabajar con el recurso humano en cuanto al reconocimiento de la visión empresarial y el sentido de pertenencia con la empresa.</p> <p>Gestionar con las entidades financieras el proceso de la bancarización, buscando beneficios como la exención del 4 por mil para los empleados y no cobro de cuota de manejo.</p>	<p>La empresa puede mediante la solicitud del RUP (Registro Único de proponentes), gestionar convenios y eventos con las entidades gubernamentales locales, departamentales y nacionales; incrementando notablemente sus ingresos.</p> <p>En cuanto a la visión empresarial debe compartir y asociar la Visión, la Misión, los valores corporativos y el organigrama propuestos mediante el seguimiento continuo y actividades de motivación, permanente.</p>	<p>Crear un convenio con empresas de control que capacite al personal en el cumplimiento de la normatividad vigente y el riesgo de no llevarla como lo ordena la Ley.</p> <p>Realizar actividades de sensibilización para el manejo de recursos humanos, motivación y trabajo en equipo.</p> <p>Crear estrategias para llegar a la competencia y conocer más acerca sus productos y o servicios, como un sistema de comparación, sin generar competencia desleal.</p>	<p>Diseñar en equipo con el recurso humano los perfiles de los cargos, retroalimentando sobre sus funciones y su desempeño.</p> <p>Programar la coordinación de los procesos necesarios para el establecimiento de la ficha técnica de los productos de la Boutique con el fin de mejorar el proceso de venta.</p> <p>Buscar estrategias para la financiación y construcción de la infraestructura requerida tanto en hospedaje como en el área de producción.</p>

<p>Gestionar con el área de mercadeo campañas donde resalte el manejo de cartera que se tiene, para motivar la compra de los productos o servicios.</p>	<p>Aprovechando la multiplicidad de beneficios que tiene el programa contable ZEUS maximizar el análisis del manejo del mismo y la utilidad de los reportes que genera.</p> <p>Capacitar al personal mediante los cursos ofrecidos por diferentes entes, como la CCB, y la DIAN por intermedio del Convenio NAF, para maximizar la eficacia de los colaboradores en cada una de sus funciones</p>	<p>Definir de forma escrita los objetivos que se tienen para el mercadeo y de esta forma llegar a ser más específicos con el público al que se quiere llegar y en consecuencia ser más competitivos</p> <p>Definir que responsabilidades de cada cargo sean acordes a sus obligaciones, sin añadir extras de otros cargos, reduciendo las cargas impositivas propias de este tipo de negocio.</p> <p>Crear el área de Investigación y desarrollo para poder hacerle el seguimiento al área de mercadeo y ventas y de esta manera posicionarse fuertemente ante la competencia.</p> <p>Presentar los estados financieros y realizar la evaluación financiera de los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, con el fin de evitar posibles sanciones.</p>	<p>Diseñar el modelo de ahorro para la recuperación y reposición de la lencería y loza buscando una mejor presentación de la carta a la mesa.</p> <p>Propender por las capacitaciones en servicio al cliente y trabajo bajo presión disminuyendo el riesgo de un ambiente laboral inestable dentro de la empresa. Realizar el cronograma de actividades para que en lo sucesivo se lleve a cabo la parametrización del módulo de las NIIF en Activos fijos.</p> <p>Hacer uso de todas las estrategias de mercado para llegar más efectivamente a diversas zonas del país.</p> <p>Realizar la ficha técnica de los productos y servicios ofrecidos, incluyéndola en las diferentes formas de mercadeo para potenciar el alcance publicitario que se tiene.</p>
---	---	--	---

Fuente: Autores con base en esta investigación

Plan de mejoramiento Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S

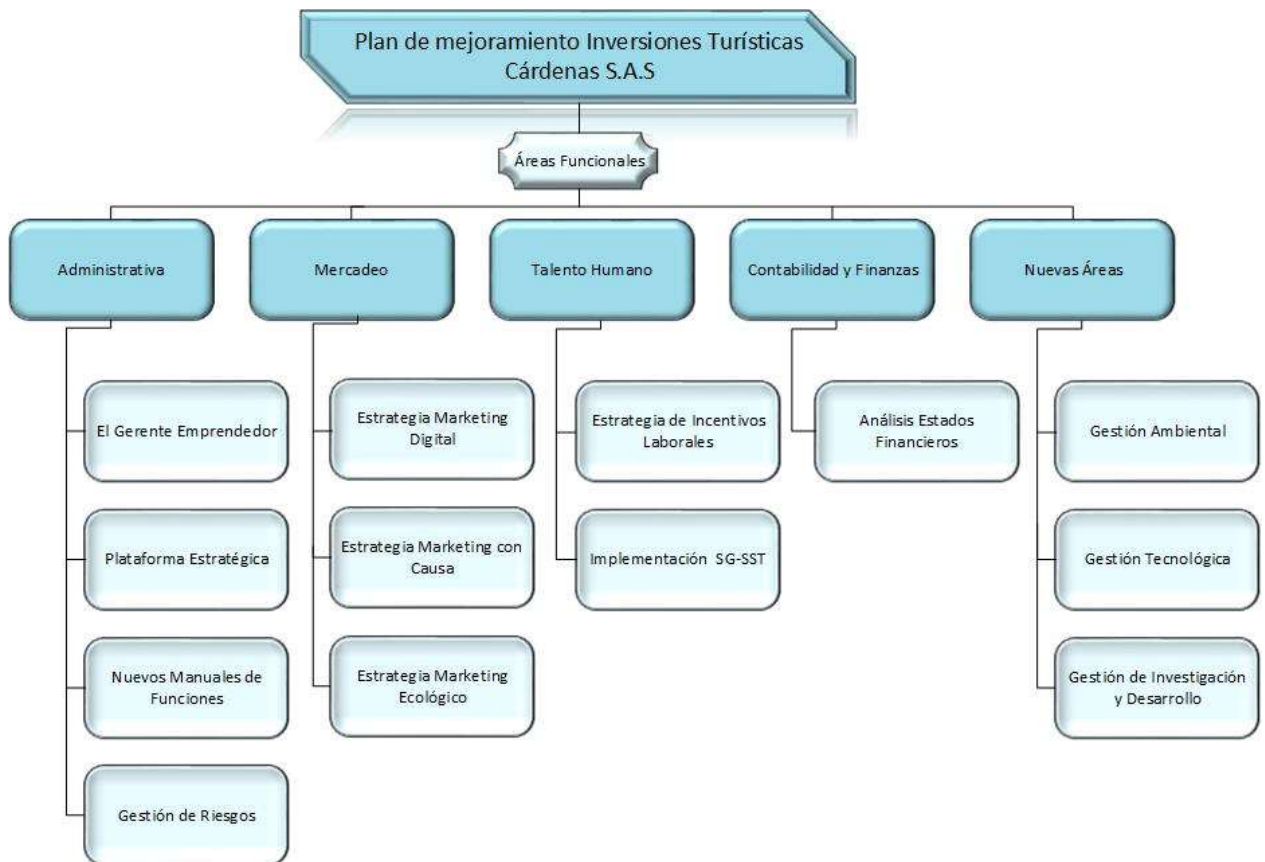


Figura 58. Plan de mejoramiento Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S

Fuente: Autores con base en esta investigación

La siguiente propuesta está basada en los resultados obtenidos en el análisis DOFA, de la situación actual y real de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, enfocada en complementar los procesos realizados e implementar las nuevas áreas funcionales y generar estrategias basadas en las nuevas perspectivas de la administración, en los factores causantes de impactos profundos en las organizaciones, en las mega tendencias empresariales, los nuevos enfoques administrativos, las nuevas tendencias organizacionales, los enfoques modernistas y en las herramientas de la administración moderna.

12.1 Propuestas del Área Administrativa

12.1.2 Creación e implementación de la plataforma estratégica.

<u>Plataforma Estratégica</u>	
<p>Esta propuesta de creación de la plataforma estratégica, implementa una nueva tendencia organizacional, la Reingeniería, la cual permite realizar cambios que mejoran la estructura organizacional. Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, define la Misión, Visión y los valores corporativos, que enmarcan lo que representa, la proyección y los principios que precisan la esencia empresarial.</p>	
<p><u>Objetivo</u></p> <p>Definir la misión, visión y los valores corporativos que conducen al posicionamiento de la empresa en el sector, identificando los clientes potenciales, el horizonte y la planificación organizacional.</p>	
<p><u>Desarrollo de la propuesta</u></p>	
Misión	Ser el mejor Hotel y Centro de convenciones de la región del Sumapaz brindando un excelente servicio para satisfacción de nuestros visitantes, proyectando una imagen positiva tanto de la infraestructura como la calidad humana que nos identifique en el ramo del hotelería como los mejores.
Visión	“Para el 2025 seremos una de las mejores empresas en el campo hotelero, innovando en la prestación de servicios eco-turísticos, reconocidos ampliamente por nuestra ubicación, calidez humana y excelencia en la atención a nuestros visitantes, para así lograr la permanente progresividad y valorización de nuestra compañía”.
Valores Institucionales	<p>Responsabilidad Laboral: Se propone como primer valor, teniendo en cuenta las características de la empresa en donde la mayoría de tiempo por falta de un administrador los empleados deben asumir la responsabilidad de sus funciones y asumirlas de manera individual para lograr la meta en equipo.</p> <p>Trato respetuoso: El trato respetuoso permite incrementar la motivación, al escuchar y valorar las opiniones de otros.</p> <p>Comunicación clara y honesta: La comunicación clara y honesta no solo entre los stakeholders internos sino también los externos permiten reconocer las situaciones y entenderlas</p>

	<p>Evaluación autocrítica: Este valor debe evaluarse constantemente, reconociendo las fortalezas y debilidades, estableciendo a nivel individual y de grupo estrategias para lograr mejores resultados.</p> <p>Integridad laboral: La empresa “Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, debe velar porque sus empleados tengan integridad para que nunca se presenten estafas o daños a terceros. Este valor interno, mejora la identidad de la empresa a nivel externo.</p> <p>Actitud Proactiva: Este valor es fundamental, y parte de la actitud que tenga el empleado para aprender, compartir conocimiento y reconocer que la visión y la misión de la empresa se consigue en equipo. Reconociendo que una buena actitud, es mejor que muchas aptitudes.</p>
<p><u>Responsables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Área Administrativa ➤ Dirección General 	



Figura 59. Valores Institucionales

Fuente: Autores con base en esta investigación

12.1.1 El Gerente Emprendedor.

El Gerente Emprendedor		
<p>Las nuevas tendencias organizacionales requieren gerentes con un perfil que visionen diferentes estrategias, y con capacidades de emprendimiento, creatividad, innovación, con un profesionalismo adaptado y abierto al cambio, dispuesto a escuchar, asesorarse de otros profesionales, se necesita más que un gerente, un líder.</p>		
<p>Objetivo Capacitar e implementar y actualizar los nuevos modelos administrativos y conocimientos en el área profesional y personal del gerente o director de área.</p>		
<p>Desarrollo de la propuesta</p>		
<p>Perspectivas futuras de la administración <i>Actividades, que exigen personas con diversas competencias y especializadas</i></p>	<p>Todo gerente debe ser emprendedor</p>	<p>Según Schumpeter (1928), el emprendedor es el individuo con la idea del negocio, el innovador, el que coloca las ideas en movimiento para producir un nuevo producto o modifica uno existente de una nueva manera. Es también aquel capaz de proveer un nuevo material, nuevas fuentes de insumos o reorganizar una empresa, entre otros. Asimismo, Barreto (2007) describe al emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento, con alta probabilidad de que, al iniciar una empresa, proyecto o negocio, tenga muchas posibilidades de éxito. (Marín, 2011)</p>
<p>Herramientas de la administración moderna <i>Liderazgo</i></p>	<p>Todo gerente debe ser un excelente Líder</p>	<p>La fuerza de trabajo de transformación debe incluir una combinación de líderes influyentes y gerentes de varios niveles de la organización. Una vez establecido el plan de misión, es la dirección la que debe establecer plazos e hitos necesarios para continuar en el buen camino.</p> <p>Cuando una empresa dispone de un buen líder, pero su capacidad de gestión es deficiente, los resultados tardan en llegar y pueden ser defectuosos. La solución, obviamente, pasa por contar con alta capacidad de liderazgo y un manejo o gestión</p>

		correcta y adecuada de las situaciones. (Abastare, 2017)
Nuevas tendencias organizacionales <i>Innovación</i> <i>Creatividad</i> <i>Empowerment</i>	Todo gerente debe ser innovador	<p>En un mundo interconectado digitalmente, la velocidad con que se mueven las ideas hace que las innovaciones recientes sean pronto superadas. También se están globalizando y sofisticando las expectativas de los clientes; lo cual irá rápidamente en aumento conforme las nuevas generaciones globales, digitalizadas e hiperconectadas crecen primero como consumidores y, poco a poco, toman el control de los negocios, a medida que fundan sus nuevas empresas, o empiezan a liderar las empresas que tal vez otros fundaron pero que ellos reinventarán. El éxito y la sobrevivencia en esta nueva realidad hacen que las empresas necesiten más que buenas ideas y capacidad de ejecutarlas con excelencia. (Solano, 2016)</p> <p>Desarrollar una capacidad sostenible de innovación continua tiene que ser forzosamente un proceso liderado al más alto nivel de la empresa. Sin el involucramiento completo y el compromiso total de los líderes de la organización no hay posibilidad de que la empresa adquiera la capacidad de innovar con el ritmo y la consistencia que los tiempos demandan. (Solano, 2016)</p>
	Todo gerente debe Ser creativo	<p>La principal característica de una buena administración es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección. (Empresarial, 2010)</p> <p>George Terry, uno de los clásicos de la administración, decía que «la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas», agregando que «un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está</p>

		<p>sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor» (Empresarial, 2010)</p> <p>y Ernest Dichter afirma: «La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes». (Empresarial, 2010)</p>
	<p>Todo gerente le puede implementar el Empowerment.</p>	<p>Las empresas modernas, implementan el empowerment como medio para prescindir de las burocracias, alcanzar mayor flexibilidad y desarrollar su productividad y competitividad al máximo. (Riquelme M. , 2018)</p> <p>Además, proporciona la autonomía, responsabilidad e implicación necesaria para que los empleados ya no dependan de la supervisión de un jefe, por el contrario, sean responsables de sus acciones, trabajen comprometidos y motivados como piezas importantes del equipo de la empresa. (Riquelme M. , 2018)</p>

Responsables

- Dirección General
- Área Administrativa

12.1.3 Manuales de Funciones.

Manuales de Funciones

Teniendo en cuenta el análisis realizado en la fase 7 Plan organizacional, se evidenció que algunos cargos no cuentan con el manual de funciones, basados en la **nueva tendencia organizacional, la Reingeniería**, se construyen buscando mejorar el funcionamiento y el desempeño laboral del personal.

Objetivo

Proponer los manuales de funciones para los cargos del Representante Legal, Contador, Jefe de Recursos Humanos, Jefe Operativo y el Coordinador Comercial.

Desarrollo de la propuesta

Cargos	Manual Desarrollado
Representante Legal	Tabla 13
Contador	Tabla 14
Jefe de recursos humanos	Tabla 15
Jefe operativo	Tabla 16
Coordinador comercial	Tabla 17

Responsables

- Área administrativa
- Dirección general

Manual de Funciones: Representante Legal

Tabla 13. Manual de funciones representante legal

Identificación del Cargo

Nombre del Cargo:

Representante legal.

Área:

Gerencial.

Objetivo general del Cargo:

Representar a la empresa “Inversiones Turísticas Cárdenas SAS tomando decisiones en todos los ámbitos administrativos, operativos, legales, tributarios y financieros para el cumplimiento del objeto social establecido en el perfil corporativo.

Funciones:

- Representar legalmente la empresa ante los organismos de control.
- Convocar y presidir como único socio de la empresa las reuniones ordinarias y extraordinarias como lo ordena la ley y los estatutos.
- Revisar periódicamente la situación general de la empresa previa convocatoria a reunión de los jefes de área y tomar decisiones para el mejoramiento de los puntos críticos.
- Revisar y firmar los correspondientes pagos (en efectivo, cheque o transferencia) reportados semanalmente por tesorería.
- Revisar y delegar trámite a la correspondencia recibida que de acuerdo a los jefes de área deben tener la toma de decisión del representante legal.
- Presidir todos los actos oficiales de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y la visión, misión, organigrama y valores corporativos.
- Determinar las estrategias encaminadas a mejorar la posición de la empresa.
- Analizar los Estados Financieros (de fin de año y los intermedios), así como las revelaciones de los mismos.
- Velar por las capacitaciones necesarias y los requisitos necesarios para desarrollar con éxito el objeto social.

- Mantener excelentes relaciones y eficaces con los empleados, proveedores, clientes y entidades de control.
- Asistir de manera directa cualquier requerimiento allegado por las entidades de control.
- Servir de apoyo en los procesos de selección del recurso humano solicitado por los Jefes de Área, verificando su desempeño.
- Las demás que le asigne la ley y los Estatutos.

Fuente: Autores con base en esta investigación

Manual de Funciones: Contador

Tabla 14. Manual de funciones contador

Identificación del Cargo

Nombre del Cargo:

Contador.

Área:

Administrativa.

Objetivo general del Cargo:

Responder por la elaboración de Estados financieros bajo el Nuevo marco técnico y atender el área tributaria y fiscal ante las entidades de control.

Funciones:

- Analizar los soportes contables generados para el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Estatuto tributario especialmente los artículos 107-615-616-617 para la debida contabilización de ingresos y costos y gastos de la empresa.
- Verificar las contabilizaciones realizadas en las distintas áreas y sus enlaces a contabilidad.
- Apoyar y resolver las inquietudes de las diversas áreas para la pronta contabilización de los soportes.
- Revisar el descargue del inventario que genera el sistema y hacer pruebas de congruencia frente al porcentaje de utilidad.
- Revisar el cálculo de los eventos y sus tablas de retenciones y descuentos.
- Mantener un control contable de todas las cuentas del balance, su depreciación, deterioro y la cuenta Huéspedes en casa.
- Mayorizar los cierres diarios y mensuales.
- Analizar los estados financieros generados por el Software contable identificando su realidad económica y su transparencia.
- Realizar el conjunto completo de estados financieros (Anuales e intermedios) y sus revelaciones y socializarlos con el representante legal para su aprobación.
- Atender todas las obligaciones tributarias (nacionales y locales) a las que tiene obligación la empresa.

- Mantener actualizada la información de reformas tributarias, Decretos y resoluciones (nacionales y locales) para el cumplimiento de las mismas.
- Mantener actualizada la tarjeta profesional y el Certificado de antecedentes emitido por la Junta central de contadores.
- Realizar arqueo de Tesorería de manera aleatoria.
- Las demás que le asigne la ley y los Estatutos.

Fuente: Autores con base en esta investigación

Manual de Funciones: Jefe de Recursos Humanos

Tabla 15. Manual de funciones jefe de recursos humanos

Identificación del Cargo

Nombre del Cargo:

Jefe de recursos Humanos.

Área:

Administrativa.

Objetivo general del Cargo:

Realizar el manejo y control del recurso humano, velar su motivación y desempeño aplicando lo ordenado en el Código sustantivo de trabajo y la sección 28 del Decreto 3022 de 2013.

Funciones:

- Coordinar con los jefes de área las necesidades de recurso humano y sus características informando al representante legal para la autorización de proceso de selección.
- Diseñar las pruebas de honestidad, desempeño y conocimiento para los aspirantes con independencia ética y moral.
- Publicar la convocatoria por la página virtual de la empresa y/o las agencias de empleo como el Sena y Universidades.
- Recibir y analizar las hojas de vida de los aspirantes con apoyo de los jefes de área.
- Seleccionar las personas a contratar con apoyo de los jefes de área y notificar sobre su aplicabilidad en el cargo a los aspirantes seleccionados.
- Realizar el contrato de trabajo ajustado a la norma (Código sustantivo de trabajo y sección 28 del Decreto 3022 de 2013), y firmarlo junto con el empleado.
- Realizar las correspondientes afiliaciones al SGSSC.
- Remitir a contabilidad las novedades de traslado de EPS, Fondo de pensiones, Arl, incapacidades, entre otros, para su correspondiente registro en el módulo de nómina.
- Verificar su desempeño con los jefes de área para su posible despido o ascenso.
- Velar por los beneficios a corto, mediano y largo plazo de los empleados.
- Gestionar y llevar a cabo actividades de motivación y beneficios a los empleados que

incrementen el sentido de pertenencia.

- Notificar al empleado sobre su cancelación de contrato y gestionar los retiros ante el SGSSC y el área de nómina, así como su liquidación en los términos que establezca la Ley.
- Gestionar las certificaciones pertinentes del recurso humano en los momentos en que se requiera.
- Las demás que le asigne la ley.

Fuente: Autores con base en esta investigación

Manual de Funciones: Jefe Operativo

Tabla 16. Manual de funciones jefe operativo

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Área:
Jefe Operativo.	Operativa.
Objetivo general del Cargo:	
Realizar con éxito la operatividad de todos los eventos contratados asegurando el gusto del cliente y una posible venta o recomendación a otros clientes.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y los contratos de eventos diariamente generados y separados con el 50% por parte de los coordinadores comerciales y la recepción. • Coordinar la logística general (salón, sillas, flores, silletería, ayudas audiovisuales, elementos negociados en cada evento) e informar al Chef sobre los requerimientos de recetas para dicho evento. • Verificar que el Chef coordine con el Jefe de Bodega y compras la existencia de materia prima para la elaboración de recetas contratadas para el evento. • Coordinar de acuerdo al evento las necesidades de meseros, ayudantes de cocina, músicos, personal de masajes y en general los requerimientos de personal necesarios según el evento y llamarlos por celular asegurando su apoyo en el evento. • Asistir de manera presencial el evento y solucionar los problemas logísticos y del Chef durante el mismo. • Coordinar con el personal las novedades del evento y apoyo del mismo. • Coordinar con las entidades como Hospital, policía cualquier hecho fortuito. • Tener plena comunicación con el cliente que contrata antes, durante y posterior al evento. • Acompañar al cliente hasta su Checkout (salida del hotel) satisfactorio. • Las demás que surjan de la necesidad del servicio. 	

Fuente: Autores con base en esta investigación

Manual de Funciones: Coordinador Comercial

Tabla 17. Manual de funciones Coordinador comercial

Identificación del Cargo

Nombre del Cargo:

Coordinador Comercial.

Área:

Comercial.

Objetivo general del Cargo:

Gestionar la operación del hotel a través de las relaciones comerciales, logrando el aseguramiento del cliente.

Funciones:

- Conocer las instalaciones de la empresa y los servicios y productos que ofrece.
- Mantener pleno conocimiento de todos los planes ofrecidos y sus modificaciones para temporada alta y baja.
- Informar al representante legal sobre los requerimientos del cliente sujetos a su aprobación.
- Tener claro el tope mínimo y máximo de descuentos para poder negociar con el cliente.
- Reconocer las diversas estrategias actuales de mercadeo y ventas, así como las necesidades y gusto del cliente.
- Mantener a la mano el portafolio de servicios y la carta.
- Contactar a los clientes (personas naturales, personas jurídicas, instituciones educativas), por teléfono y gestionar una cita para dar a conocer los productos y servicios.
- Asistir de manera oportuna a las citas acordadas con el cliente objetivo y realizar la visita con altos estándares de calidad asegurando la contratación del evento.
- Gestionar el pago del 50% de separación del evento y una vez verificado comunicar al jefe operativo sobre el evento contratado.
- Coordinar con contabilidad sobre la contratación del evento remitiendo los documentos legales, para que contabilidad realice los cálculos de retención y la contabilización del anticipo.
- Realizar mercadeo posterior al evento, verificando la satisfacción del cliente, las posibles

novedades y el pago del saldo en caso que no haya sido cancelado en el momento del Checkout. (salida del hotel).

- Mantener aptitud positiva y negociadora en todo momento para asegurar las ventas.
- Las demás que surjan de la necesidad del servicio.

Fuente: Autores con base en esta investigación

12.1.4 Identificación de Riesgos.

Gestión de Riesgo

La aplicación de la entrevista en la Fase 6, permite diagnosticar que la empresa no implementa el Plan de Gestión del Riesgo, surgiendo una oportunidad para aplicar la **nueva tendencia organizacional, la Reingeniería**, buscando la identificación de los riesgos que afectan a la empresa a nivel de competitividad y sustentabilidad, con su correspondiente valoración de impacto.

Objetivo

Identificar los riesgos que afectan a nivel de competitividad y sustentabilidad, en las áreas funcionales de la empresa, analizando la valoración de los mismos.

Concepto

Gestión de riesgo	Proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se desprenden de los riesgos, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse. (Eird)
--------------------------	---

Desarrollo de la propuesta

VALORACION DEL RIESGO			
INVERSIONES TURISTICAS CARDENAS S.A.S.			
AREA/PREGUNTA	BAJO	MEDIO	ALTO
Plan Organizacional			
¿La entidad cuenta con una estructura organizacional?	2		
Área de facturación			
La entidad tiene claros los objetivos del plan de mercadeo, los objetivos son los mismos para todos los meses?		5	
La empresa cuenta con una ficha técnica para los productos o servicios		5	
¿En cuanto a la infraestructura requerida, es suficiente para la demanda?, ¿Qué proyecciones tienen de ampliar las instalaciones?		5	
La entidad tiene actualmente estrategias de innovación y desarrollo. Explique		5	
Cronograma de desarrollo y acciones. Existe?		7	
AREA DE RECURSOS HUMANOS/PLAN DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS			
La empresa ejerce acciones para lograr el desarrollo del recurso humano	4		
Beneficios a los empleados y la motivacion esta acorde con el manual de Funciones.	4		
Área contable			
¿El software contable cumple los requerimientos exigidos por las normas existentes?		5	
Área de costos			
¿Analizan periodicamente los descargues de inventario para ver su comportamiento en el costo?		7	
¿Reporta las variaciones e inconsistencias encontradas al area contable para que se tomen las medidas adecuadas?		7	
Plan Económico y financiero			
Estado financieros básicos (Existen con sus notas a los Estados financieros e indicadores los ultimos cinco años?)	4		
Los estados financieros se expresan bajo el NMTN Ley 1314 de 2009 y sus Decretos reglamentarios?	4		
Sistema de control interno			
¿La entidad cuenta con un sistema de control interno para el área contable?		6	

BAJO	MEDIO	ALTO
2 A 4	5 A 7	8 A 10
TOLERABLE	MODERADO	INTOLERABLE

Plan Organizacional	La calificación en el nivel de riesgo es baja, debido a que no tiene definidos la misión, la visión, los valores institucionales y el organigrama. Estos aspectos son de carácter privado, y ninguna entidad de control fiscaliza con ánimo sancionatorio.
Área de Facturación	La calificación en el nivel de riesgo es medio (5 a 7), la entidad tiene claros los objetivos, simplemente no los tiene por escrito generando riesgo en el momento de cambio o rotación. La ficha técnica de los productos de la boutique es necesaria, para agilizar el proceso de venta, porque la persona que presta el servicio en recepción, lo hace también en la Boutique. Además, en temporada alta se contrata un colaborador externo, que desconoce totalmente las características de los productos.

<p>Área de Recursos humanos</p>	<p>La calificación en el nivel de riesgo es baja, debido a que la empresa no ejerce acciones para el desarrollo del personal y no tiene beneficios adicionales de remuneración.</p> <p>Existe sobrecarga en las funciones, caso que se presenta en el cargo del auxiliar contable, quién además realiza funciones del cargo de recursos humanos, limitando el tiempo para realizar actividades de sensibilización y motivación.</p>
<p>Área Contable</p>	<p>La calificación en el nivel de riesgo para los años 2010 – 2017, fue alto, calificado con 10, debido a que el software contable no cumplió con los requerimientos exigidos por la Ley, incurriendo en una posible sanción de hasta 200 SMMLV como lo establece la Ley 1314 de 2009.</p> <p>La calificación en el nivel de riesgo para el año 2017 fue medio, debido a que la empresa adecuó las políticas contables, los ajustes y reclasificaciones que dieron lugar al ESFA (Estado de situación financiera) y a la adquisición de la Licencia No. CTG1985, correspondiente al programa contable ZEUS TECNOLOGIA, dando lugar a la aplicación del marco normativo vigente en cuanto a los módulos Contable, Facturación, Inventarios, Costos y Nómina.</p> <p>Actualmente se evidencia que la calificación del riesgo es 5, debido a que la empresa solo tiene pendiente la parametrización del módulo de activos fijos, considerándose un módulo independiente que migra para contabilidad los movimientos y debe coincidir en sus informes tanto operativos como contables.</p>
<p>Área de Costos</p>	<p>La calificación en el nivel de riesgo es medio con calificación 7, por falta de tiempo y porque el encargado del inventario en el Software contable lleva relativamente poco tiempo en el cargo, además, porque tiene adicionalmente la tarea de subir las recetas costeadas al sistema y estas son múltiples, no realiza el análisis del descargue de inventario, ni compara si el costo es acorde al porcentaje de ventas establecido por la empresa, desaprovechando los informes que genera el sistema. Esta situación pone de manifiesto que en el momento del descargue el sistema falla, inmediatamente los estados de resultados serían inciertos.</p>
<p>Plan económico y financiero</p>	<p>La calificación en el nivel de riesgo es baja con calificación 4, en los factores encontrados a partir del año 2017 están ajustadas al Nuevo marco técnico normativo (Ley 1314 de 2009- Decreto 3022 de 2013), pero le faltan los indicadores financieros.</p>

Sistema de control interno	<p>La calificación en el nivel de riesgo es medio con calificación 6, debido a que no hay un responsable que realice control interno de todas las áreas, el representante legal y el propietario no se encuentran permanente dentro de la empresa y no se cuenta con un administrador hotelero con experiencia contable y en NIIF que audite y consolide las fortalezas y debilidades de la empresa.</p> <p>No se califica como riesgo alto, porque se evidencia sentido de pertenencia y compromiso por cada una de las áreas de la empresa buscando realizar las actividades de manera eficiente y las novedades o inconvenientes presentados son trasladados a la contadora y al ingeniero de sistemas.</p>
<u>Responsables</u>	
<ul style="list-style-type: none">➤ Área administrativa➤ Dirección general	

12.2 Propuestas del Área de Mercadeo

12.2.1 Estrategia Marketing Digital.

Estrategia Marketing Digital

La estrategia de marketing digital se relaciona con la **sofisticación de la tecnología**, factor que causa impactos profundos en las empresas, también tiene aplicabilidad con las nuevas tendencias organizacionales, como la **quinta ola** (con su principal elemento es el internet y la globalización de los negocios), y la **tecnología de la información**. Esta estrategia de marketing digital se relaciona directamente con la **era de la información** clasificado como enfoque modernista y el comercio electrónico **E-commerce**.

El mundo está en constante evolución, todas las áreas de la vida moderna presentan un avance constante, y el sector de la Hotelería y Turismo no es la excepción; anteriormente cuando una persona planificaban su viaje, se guiaba por el voz a voz o la publicidad que veía del producto o servicio que era de su interés y posteriormente se dirigía a tiendas o agencias para tener una decisión de compra, hoy en día, gracias al avance de la tecnología, las personas que escuchan hablar o ven publicidad de un producto de su interés, deciden indagar directamente en internet acerca de las competencias, características, servicios, precios y demás características para posteriormente realizar la compra online o partir directamente por el producto; esto evidencia que la decisión de compra en la actualidad se toma según lo que se ve en internet, ya que toda la información que el consumidor necesita, está en la red las 24 horas de los 7 días de la semana, permitiéndole decidir qué quiere ver y tener la opción de comprar de forma inmediata.

Más del 96% de los turistas inician su investigación pre-viaje por placer a través de internet, buscando lugares de interés para visitar, actividades, alojamiento y tiquetes de avión, las cuales son las más solicitadas en cuanto a turismo se refiere, confirmando que una empresa sin los medios de internet en la actualidad, equivale prácticamente al no existir.

Por esta razón, se presenta como parte de la propuesta de esta investigación, la optimización del marketing digital que se está utilizando en el Hotel Chinauta Real, en cuanto a los siguientes aspectos:

Objetivo

Maximizar la publicidad que realiza la empresa, haciendo uso de los canales digitales disponibles, aplicando estrategias específicas para cada medio.

Desarrollo de la propuesta

1. Redes Sociales

Aunque tener un perfil en las redes sociales principales (Facebook, Instagram) parece obvio dado el tiempo que pasa una persona actualmente en ellas (tres horas y media, según un estudio de Nominalia), lo cierto es que muchas empresas del sector hotelero no se esfuerzan por crear una comunidad online duradera, con contenidos frecuentes y de calidad. Es importante fidelizar a los huéspedes pasados, presentes y futuros, creando redes lo suficientemente atractivas para que se decidan a seguirlas. (Klawter, 2018)

Al analizar el manejo que se les da a las redes sociales que tiene creadas el Hotel Chinauta Real (Facebook, Instagram y YouTube) se evidencio que:

- En Facebook e Instagram las publicaciones son ocasionales, una vez al mes o cuando es la temporada alta de consumo, además las respuestas a los comentarios se dan en un lapso de tiempo muy largo.
- En el canal que se tiene creado en YouTube, el ultimo contenido subido es de hace 2 años

Para sacar el máximo beneficio a las redes sociales, a continuación, se mencionan las propuestas para cada una de las redes sociales

Facebook

- Se recomienda en lo posible generar contenido semanal, no tiene que ser necesariamente solo lo referente a las promociones del hotel, también se puede publicar artículos relacionados a los atractivos turísticos de Chinauta y alrededores de la mano con la propuesta de hospedaje en las instalaciones del hotel; se puede hacer contenido informativo sobre el menú que se ofrece, datos de curiosidad e interés.
- Al momento de publicar, Facebook nos da diversas formas de hacerlo:
 - ✓ **Imágenes:** Es indispensable tener en cuenta que las imágenes sean del tamaño adecuado, para poder visualizarla en dispositivos móviles, ya que esta es la opción más probable de visualización que tengan los usuarios finales.
 - ✓ **Videos:** Son una excelente opción para conocer en detalle, los servicios/productos demandados. Además, Facebook permite añadir la realización de una pequeña pregunta o encuesta en ciertos momentos del video, permitiendo que los usuarios interactúen, obteniendo la información y opinión de los productos o temas en particular y también se obtiene la opción de añadirle subtítulos automáticos o personalizados.

- ✓ **Secuencia de fotos:** es posible agregar hasta 5 imágenes para dar una idea global acerca de los productos, además de permitir vincular una url por imagen, se puede vincular la página web, o alguna sección en específico de dicha página (Rock Content, 2019).
- ✓ **Presentación:** Permite agregar entre 3 y 10 fotos, para crear un pequeño video con las imágenes, además de poder agregarle música por defecto de Facebook, permite ajustar la duración de cada imagen y añadirle una transición. Una forma sencilla y diferente de presentar un pequeño álbum referente eventos o actividades.
- ✓ **Crear una experiencia instantánea:** es una experiencia en pantalla completa en un dispositivo móvil, que se abre después de dar clic en un anuncio. Permite destacar visualmente la marca, los productos y servicios llamando la atención, con múltiples formas de creación, como plantilla personalizada o por defecto, texto descriptivo, botones y enlaces. (Facebook f. , 2019).
- ✓ **Botón Recibir un mensaje:** Permite añadir una imagen de muestra y una opción motivando a los usuarios a ponerse en contacto vía Messenger de Facebook. También ocurre que cuando se comparte un enlace de la fan Page, se puede incluir de una hasta diez vistas, previas en la publicación cada una con una URL de destino única. (Facebook, 2019)

Se pueden realizar publicaciones con valor como: Trivias, concursos, acertijos, premios sorpresas y consejos sobre viajes. Todo este contenido de valor permite estimular la imaginación del usuario con contenido digital cálido, confortable y agradable.

Instagram

- **Hacer un buen uso de los hashtags:** Se sugiere formar una lista de hashtags de acuerdo con el sector del negocio, analizarlos antes de usarlos y observar que tipo de contenido publican con este. Es importante utilizarlos porque el uso frecuente aumenta la posibilidad que aparezca en el motor de búsqueda de Instagram, además ayuda a hacer filtro a los posibles nuevos seguidores. Se recomienda utilizar entre 5 y 15 hashtags en cada publicación. (Mejia Llano, 2019)
- **Utilizar las Historias de Instagram:** Más del 50% de usuarios de Instagram son jóvenes que les gusta consumir contenidos efímeros, es decir, que desaparece en 24 horas. No es en vano que Instagram haya copiado las mismas funciones de Snapchat. Se debe aprovechar esta herramienta para subir contenido diferente, es importantes usar los elementos que ofrece como los pinceles y los sticker. En esta parte hay más libertad para la creatividad, se pueden subir historias cortas o 6 fotos y videos que tengan una secuencia lógica. Otra ventaja es que al subir una historia la imagen del perfil aparece en la parte superior (Mejia Llano, 2019)

- **Instagram es una de a las redes sociales más emocionales** que hay, es por eso que se vuelve muy importante publicar imágenes y videos con contenido emocional y divertido. Es importante explorar diferentes formatos y temas para lograr estos propósitos e identificar cuál de ellos genera más interacción por parte de la audiencia. Por ejemplo, publicar tips para viajes, algunas curiosidades acerca de los huéspedes más importantes que ha tenido el Hotel, etc. (Mejia Llano, 2019)
- **Las frases funcionan muy bien en Instagram** ya tienen un importante componente emocional. Es fundamental seleccionar el tema adecuado para las frases, por ejemplo, publicar frases motivacionales sobre viajes, o frases de descanso y relajación, etc. (Mejia Llano, 2019)
- **Muestre fotos y videos de los colaboradores de su empresa**, esto permite presentar el lado humano de esta. Algunas recomendaciones para estas fotos son:
 - ✓ Que los colaboradores estén sonrientes.
 - ✓ Que sean frescas y casuales, es decir, evitando poses formales y acartonadas.
 - ✓ Cree concursos a través de Instagram utilizando etiquetas. Esto permitirá aumentar el número de seguidores, también premiar a los que generen más interacciones. Una clave es vincular la cuenta de Instagram con la de Facebook y así duplicar el contenido del concurso.
- **Etiquetar a las empresas y personas con muchos seguidores** que tengan alguna relación con nuestra marca. No se pueden etiquetar en cualquier post, solo en los que tengan una relación, por ejemplo, si usa nuestro producto o si nos visita. Esto ayudará a que nuevos usuarios encuentren nuestra marca. También buscar la forma que ellos nos etiqueten para que todos sus seguidores vean nuestro usuario.

YouTube

El contenido multimedia audiovisual vende casi por sí solo y es una forma de comunicarse que cada día tiene más auge, además si la aplicas, los usuarios pueden quedar totalmente convencidos. Es por ello que se recomienda:

- Mantener el canal actualizado, por lo mínimo un contenido mensual.
- **Apuntar a los Millennials La Generación Y**, o los también denominados Millennials (la población entre los 18 a los 35 años de edad aproximadamente) son el grupo que más viaja y más utiliza las nuevas tecnologías de la comunicación para opinar. Se caracterizan por un espíritu dinámico y flexible que les gusta compartir sus experiencias y viajes en su entorno digital, consumiendo masivamente contenido multimedia. (MLIBU, 2018)
- Crear contenido entretenido que impulse la compra del servicio, pueden ser eventos, actualizaciones en las instalaciones, o actividades que estén entre los servicios que tiene el Hotel.

- Cuando se tiene creado contenido multimedia, en lo posible subirlo primero al canal de YouTube, y compartir el enlace, para las demás redes sociales, dando a conocer de esta manera la existencia de un canal en YouTube, llegando a potenciales suscriptores.

2. Actualizar contenidos

Es esencial actualizar cuando se realizan cambios, los cuales pueden darse en el número de contacto, en nuevos menús, en nuevas actividades o reformas de las instalaciones, etc. Dichas actualizaciones (o novedades) se recomienda darlas a conocer de inmediato, en la página web, como en las diferentes redes sociales, de esta manera se fideliza a los clientes, manteniéndolos informados de los cambios en la empresa, aumentando la posibilidad de obtener nuevos clientes o personas interesadas en los servicios.

3. Generar más contenido en el blog o sección de noticias

Para generar más tráfico a la página web del hotel y aparecer fácilmente en los motores de búsqueda, la creación de contenido constante en la sección de noticias es una buena idea. Además de beneficiar el SEO (Search Engine Optimization), es forma de comunicar valores de marca y hablar de las actividades que realiza la empresa. Aprovechando el beneficio que se tendría en esta sección de noticias de informar sobre los servicios de manera más detallada. Es importante crear contenido único, que solo se encuentre en dicha sección, compartirlo en redes sociales como un pequeño adelanto de la noticia, vinculando su respectiva URL o dirección web; de esta forma se genera más tráfico a la página web, se mejoraría el SEO y se implementa pertenencia de marca.

4. Motivar a los clientes para que den su opinión

No hay nada más convincente para un cliente que la opinión genuina de otro. Está demostrado que un establecimiento con buenas reseñas online tiene mejores tasas de conversión, es decir, consiguen un mayor número de reservas. (Klawter, 2018)

Aunque actualmente en la página web se tiene vinculadas las opiniones que dejan los usuarios de TripAdvisor y Booking.com, se evidencia que falta la vinculación de las opiniones que se tienen en la Fan Page de Facebook. Además, se sugiere crear un botón de llamado a la acción para la página web que motive a los clientes y visitantes a dejar su opinión directamente en El sitio web. ¿Cómo hacer que el huésped deje un comentario positivo? Ofreciéndole que su experiencia en el Hotel, sea la mejor posible.

¿Y qué pasa si alguien ha dejado un comentario negativo? No importa; también se debe de contestar a esa persona, de la mejor forma posible y con la intención de mejorar el servicio.

Esto beneficiará la profesionalidad y honestidad que capta el usuario. Según una encuesta realizada por el propio TripAdvisor, un 78% de los encuestados aseguró que el hecho de que el hotel se preocupe de responder a las reviews les transmitía “la sensación de que el hotel se preocupa por sus clientes”. Por otro lado, al 87% de los encuestados les parecía que una respuesta apropiada y positiva por parte del hotel a una mala reseña mejoraba “mi opinión general del hotel”. (Klawter, 2018)

5. Promoción de pago

Todas las redes sociales de las que hace uso el Hotel Chinauta Real, ofrecen los servicios de promocionar publicaciones a más personas, de formas más específica por medio de pago. Estos servicios son muy útiles y económicos, ya que permiten centralizar la publicidad en un mercado más específico, definiendo rangos de edades, zona de alcance, duración de la publicación y demás características que ayudan a hacer un enfoque más específico al mercado que se quiere llegar. Además de que estos medios de promoción brindan herramientas de seguimiento concretas, visualizando de esta manera la eficacia de la publicidad contratada.

Responsables

- Área mercadeo
- Área de administración
- Dirección general

12.2.2 Estrategia Marketing con causa.

Marketing con Causa

La estrategia de marketing con causa tiene relación directa con la con las nuevas tendencias organizacionales, como la **quinta ola** (con su principal elemento es el internet y la globalización de los negocios), y la **tecnología de la información**. También tiene aplicabilidad con las nuevas tendencias organizacionales las **Alianzas Estratégicas** y las mega tendencias empresariales reflejando de la **economía nacional a la mundial** y de los factores causantes de impactos profundos en las organizaciones, constituido por la **competencia aguda**.

Las nuevas responsabilidades empresariales comienzan por la ética empresarial, la cual radica en realizar negocios basados en valores y principios, llevando a construir la responsabilidad social empresaria RSM; originando la nueva función del marketing la cual es conocida como Marketing Responsable.

Objetivo

Implementar en la filosofía empresarial del Hotel Chinauta Real, el marketing con causa, contribuyendo con la labor social.

Concepto

Marketing con causa	Forma de comercialización en la que una empresa y una organización benéfica se unen para abordar un problema social o ambiental, y así crear valor comercial para la empresa al mismo tiempo. (antevenio, 2018)
----------------------------	---

Desarrollo de la propuesta

ESTRATEGIA	DECISIÓN	ALCANCE
Apoyo Organización Labor social	Se plantea que el Hotel Chinauta Real apoye a la Fundación Católica Dios me Invita. Yo decido FUNYODE, entidad sin ánimo de lucro que promueve la prevención y tratamiento de adicciones para jóvenes entre 11 y 24 años.	Genera empatía con la población que conozca FUNYODE.
Nivel de ajuste entre el producto y la causa	Se deja a consideración del Hotel el aporte que se realice, por cada plato del menú vendido u otro servicio del cual disponga, para que la Fundación FUNYODE los	Percepción de una campaña profesional, honesta, que trasmite sentimientos de reconocimiento hacia el Hotel Chinauta Real por su labor desinteresada.

		invierta en el desarrollo de su objeto social.	
Motivación altruista	Intrínseca	Se propone crear una política de responsabilidad corporativa. Se propone la creación de un slogan para Hotel Chinauta Real. <i>Hotel Chinauta Real... Comprometido con la juventud.</i>	La campaña es parte de la Filosofía empresarial.
Causante relevante para el consumidor		Implementar la publicidad digital de la labor social que realiza FUNYODE.	Se logra que el consumidor se interese e identifique con la obra social, y desee aportar aumentando la intención de compra.

Responsables

- Área mercadeo
- Área administrativa
- Dirección general

12.2.3 Estrategia Marketing ecológico.

Marketing Ecológico

La estrategia de marketing ecológico se relaciona con las nuevas tendencias organizacionales, como la **quinta ola** (con su principal elemento es el internet y la globalización de los negocios), y la **tecnología de la información**. También con las Perspectivas futuras de la administración, que presenta los **cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios y el crecimiento y la expansión de las organizaciones**.

El marketing ecológico se constituye en un fundamento esencial en el proceso de la planificación organizacional, proyectado para satisfacer las necesidades de los consumidores, inculcando una cultura ambiental, en coherencia con los intereses presentes y futuros de la sociedad y el respeto por el entorno natural.

Objetivo

Implementar la campaña “lleva tu plato y siembra un árbol, promoviendo el interés a nivel empresarial y cliente por el cuidado y conservación del medio ambiente.

Conceptos

<p>Marketing ecológico</p>	<p>Calomarde define el marketing ecológico como “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que en ella intervienen, la sociedad y el entorno natural, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita, de forma que, ayudando a la conservación y mejora del medio ambiente, contribuyan al desarrollo sostenible de la economía y la sociedad.” (CALOMARDE, 2000, pág. 2)</p>
-----------------------------------	--

Desarrollo de la propuesta

Crear una campaña “lleva tu plato y siembra un árbol” en la que se le ofrezca a cada cliente que consuma productos del menú, servir una de sus comidas en el plato ecológico conocido como “platos plantables” para que posteriormente tengan la opción de poder plantarlo en cualquier lugar ya que contienen una semilla en su interior. (ecologista.com, 2019)

FASE	DECISIÓN	ALCANCE
Contacto con el fabricante	Se plantea que el Hotel Chinauta Real contacte con LifePack, empresa creadora de los “platos plantables”	Los platos son compostables y biodegradables, constituyéndose en un plus llamativo para los clientes.
Planteamiento de la estrategia	Se propone dar un “plato plantable” por cliente que consuma los productos del menú.	Lograr que cada uno de los clientes se vinculen con la campaña ecológica, demostrando el interés positivo de parte de la empresa hacia el cuidado ambiental.
Motivación Intrínseca altruista	Se propone crear una filosofía en la que se fundamente, la política ecológica del hotel, incluyendo colores ambientales en las plataformas digitales y publicidad.	El motivo principal por el que se diseña esta campaña está relacionado con la política de ambiental de la empresa.
Causante relevante para el consumidor	Se propone una campaña dedicada a resaltar la propuesta ecológica, innovadora que propone el Hotel Chinauta Real.	Se logra que el consumidor se interese y se vea implicado con el cuidado del medio ambiente, aumentando la intención de compra.
Desarrollo de la estrategia	Se propone una campaña publicitaria, que incluya un video instructivo para dar a conocer el “plato plantable” los materiales que lo conforman y la utilidad de poder sembrarlo para obtener una flor.	Se despierta el interés del cliente por conocer más acerca de esta propuesta y se vincula en el proceso de cuidado ambiental que desarrolla la empresa

Responsables

- Área mercadeo
- Área administrativa
- Dirección general

12.3 Propuestas del Área de Recursos Humanos

12.3.1 Plan de incentivos.

<u>Programa de Compensación e Incentivos</u>	
<p>Propuesta para la elaboración del programa de compensación e incentivos de los colaboradores del Hotel Chinauta Real. El programa de compensación e incentivos, se relaciona con la nueva tendencia organizacional, la Reingeniería y nuevas tendencias organizacionales en el proceso de mejora continua.</p>	
<p><u>Objetivo</u></p> <p>Implementar el programa de compensación e incentivos, para motivar el personal de trabajo del Hotel Chinauta Real, contribuyendo al mejoramiento de la productividad y eficacia en cada una de sus actividades.</p>	
<p><u>Conceptos</u></p>	
Compensación	(sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor; es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales. (Cámara de Comercio de Medellín, 2017)
Incentivos	Los incentivos tienen el propósito de reconocer, mediante premios monetarios o simbólicos, el desempeño excelente. Algunos de los reconocimientos como el aumento salarial y el pago por unidad producida constituyen salario. El dinero o artículos otorgados ocasionalmente o los premios simbólicos no constituyen salario, aunque sí representan parte de la remuneración que otorga la empresa a sus colaboradores. (Castillo, 2012, pág. 220)
Beneficios laborales del empleado	Conjunto de servicios que ofrece la empresa con el propósito de mejorar el bienestar de sus trabajadores y familiares. Los beneficios establecidos por las organizaciones están dirigidos primordialmente a satisfacer las necesidades culturales, deportivas y de recreación de sus trabajadores. Estos servicios son la expresión concreta de la responsabilidad que tiene la empresa por el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores y familiares. (Castillo, 2012, pág. 219)
Beneficios sociales del empleado	Mejoras para los trabajadores que no están incluidas en sus salarios y que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida del empleado y su entorno. (Tickets de gasolina, Subvención del transporte, Provisión de ropa de trabajo, Ayudas al pago de los servicios de guardería, Programas de alimentación saludable o ejercicio, Financiación de estudios, Ayudas para

costear el material escolar de los hijos del trabajador, Impulso de actividades deportivas. (Edenred, s.f.)

Desarrollo de la propuesta

Acciones dirigidas hacia el desarrollo de un programa de compensación e incentivos, aplicando estrategias para mejorar el desempeño y la calidad de los colaboradores, con el fin de optimizar la productividad y motivación en cada una de sus funciones.

➤ **Compensaciones**

Directas	Bonos	Se recomienda optar por los bonos, compensando trimestralmente al mejor director de las cuatro áreas funcionales y una compensación mensual al mejor colaborador de la empresa.
	Monetarias	
Indirectos	Capacitación	Se recomienda optar por los recreativos como entradas a parques de diversiones, o en las mismas instalaciones del Hotel acceso a zona de descanso y piscina; y elegir capacitaciones para mejorar las habilidades del personal.
	Recreativos	
	No económicos	
	Personalizados	
	Otros beneficios	

➤ **Incentivos**

Salariales	Extra	Se recomienda el regalo material (uno que supla alguna necesidad latente del colaborador).
	Bono	
	Regalo material	
	Cheque	
	Salario	
No salariales	Flexibilidad laboral	Optar por Flexibilidad laboral para los colaboradores que presenten mejor desempeño en sus funciones y puedan compartir con su familia en determinadas fechas.
	Más vacaciones	
	Mejora en los horarios	
	Bienestar del trabajador	
	Premios	
	Beneficios sociales	
	Estabilidad en el cargo	
	Aumento de sueldo	
Prolongación de vacaciones		

Responsables

- Área de recursos humanos
- Área administrativa
- Dirección general

Actividad	Tiempo – días
Definición del público objetivo	10
Elaboración del programa de compensación e incentivos	30
Elaboración del presupuesto	10
Construcción de la logística del programa	20
Dar a conocer el programa a los colaboradores	10
Implementación del programa de compensación e incentivos laborales	10
Total	90 días

Indicadores de control

Indicador	Fórmula
Remuneración vinculada al desempeño	Valor de la compensación variable / valor total de la compensación
Tasa de obtención de bonos	Empleados que reciben bonos / planta de personal elegible para bonos x100
Porcentaje de bonos ganados vs potencial	Valor de los bonos ganados por los empleados / valor total de la compensación potencial por bonos x100
Relación de la compensación con el mercado para posiciones clave	Valor de la compensación directa de la empresa / compensación directa que se paga en el mercado de referencia
Porcentaje de empleados con incrementos salariales	Empleados que tuvieron incrementos en su salario básico (diferente a inflación) / planta de personal x100
Porcentaje de la compensación en beneficios	Gastos de beneficios / compensación total x100
Porcentaje de empleados elegibles para incentivos en acciones	Empleados elegibles para incentivos en acciones / planta de personal x100

Fuente: (Humana, 2011)

12.3.2 Implementación de los estándares mínimos de sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST.

Implementación de la SG-SST

El factor humano se constituye en el recurso fundamental de una organización por consiguiente se realiza una propuesta de implementación del SG-SST para el Hotel Chinauta Real.

La implementación de la SG-SST, se relaciona con la **nueva tendencia organizacional**, **la Reingeniería** y **las nuevas tendencias organizacionales** en el proceso de **mejora continua**.


Objetivo

Implementar las normas y procedimientos para dar cumplimiento a los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), en la empresa Hotel Chinauta Real para el año 2020.

Conceptos

Seguridad y salud en el trabajo	Según el ARTÍCULO 2.2.4.6.3. del Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo define la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) como la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. (Ministerio del trabajo, 2015, pág. 76)
Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST)	Según el ARTÍCULO 2.2.4.6.4. del Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo define el Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) como en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo. (Ministerio del trabajo, 2015, pág. 76)

Desarrollo de la propuesta

<p>SG-SST Ciclo PHVA</p>	 <p><i>Figura 60. Ciclo PHVA</i> Fuente (safetya.co, 2019)</p>
<p>Tamaño y características de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estándares mínimos para empresas, empleadores y contratantes con diez (10) o menos trabajadores, clasificados con riesgo I, II, III ➤ Estándares mínimos para empresas de once (11) a cincuenta (50) trabajadores clasificadas con riesgo I, II, III ➤ Estándares mínimos para empresas de más de cincuenta (50) trabajadores clasificados con riesgo I, II, III, IV, V y de cincuenta (50) o menos trabajadores con riesgo IV, V (Ministerio del Trabajo, 2019, págs. 4,8,13)
<p>Objetivos de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo</p>	<p>La Política de SST de la empresa debe incluir como mínimo los siguientes objetivos sobre los cuales la organización expresa su compromiso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles. ➤ Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa. ➤ Cumplir la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales. (Decreto 1443 de 2014, art. 7). (Ministerio del trabajo, 2015, pág. 77)
<p>Obligaciones de los empleadores</p>	<p>Dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa, el empleador tendrá entre otras, las siguientes obligaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir, firmar y divulgar la política de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de documento escrito. ➤ Asignación y Comunicación de Responsabilidades ➤ Rendición de cuentas al interior de la empresa ➤ Definición de Recursos ➤ Cumplimiento de los Requisitos Normativos Aplicables ➤ Gestión de los Peligros y Riesgos ➤ Plan de Trabajo Anual en SST ➤ Prevención y Promoción de Riesgos Laborales ➤ Dirección de la Seguridad y Salud en el Trabajo-SST en las Empresas ➤ Integración. (Ministerio del trabajo, 2015, págs. 77,78,79)

<p>Responsabilidades de los trabajadores.</p>	<p>Los trabajadores, de conformidad con la normatividad vigente tendrán entre otras, las siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Procurar el cuidado integral de su salud. ➤ Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud. ➤ Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa. ➤ Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo. ➤ Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST. ➤ Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. (Ministerio del trabajo, 2015, pág. 79)
<p>Obligaciones de las administradoras de riesgos laborales (ARL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitarán al Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo - COPASST o Vigía en Seguridad y Salud en el Trabajo en los aspectos relativos al SG-SST. ➤ Prestarán asesoría y asistencia técnica a sus empresas y trabajadores afiliados, en la implementación del presente capítulo. (Ministerio del trabajo, 2015, pág. 79)
<p>Fases de adecuación y transición de SG-SST con estándares mínimos.</p>	 <p><i>Figura 61. Fases de adecuación y transición</i> Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019)</p>
<p>Implementación tabla de valores y calificación de los estándares mínimos SG-SST Matriz de evaluación inicial del SG-SST del Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S.</p>	

ESTÁNDARES MÍNIMOS SG-SST											
TABLA DE VALORES Y CALIFICACIÓN											
Nombre de la Entidad:					Número de trabajadores directos:						
NIT de la Entidad:					Número de trabajadores directos:						
Realizada por: Comité evaluador UNAD					Fecha de realización:						
CICLO	ESTÁNDAR	ÍTEM DEL ESTÁNDAR	VALOR	PUNTO PORCENTUAL	PUNTAJE SIBLE				CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA O CONTRATANTE		
					CUMPLE TOTALMENTE	NO CUMPLE	NO APLICA JUSTIFICA	NO APLICA NO JUSTIFICA			
I. PLANEAR	RECURSOS (10%)	1.1.1 Responsable del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	0,5	4	0,5				4		
		1.1.2 Responsabilidades en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST	0,5		0,5						
		1.1.3 Asignación de recursos para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST	0,5		0,5						
		1.1.4 Atribución al Sistema General de Riesgos Laborales	0,5		0,5						
		1.1.5 Pago de pensión trabajadores alto riesgo	0,5		0,5						
		1.1.6 Conformación COPASST / Vigía	0,5		0,5						
		1.1.7 Capacitación COPASST / Vigía	0,5		0,5						
		1.1.8 Conformación Comité de Convivencia	0,5		0,5						
	GESTIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (15%)	Capacitación en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (5%)	12.1 Programa Capacitación promoción y prevención PYP	2	15	2				15	
			12.2 Capacitación, inducción y Reinducción en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, actividades de Promoción y Prevención PYP	2		2					
		12.3 Responsables del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST con curso (50 horas)	2	2							
		Política de Seguridad y Salud en el Trabajo (1%)	2.1.1 Política del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST firmada, fechada y comunicada al COPASST Vigía	1		1	1				
			2.1.2 Objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST firmados, fechados y comunicados al COPASST Vigía	1			1				
		Objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo SG-SST (1%)	2.2.1 Objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y la Salud en el Trabajo SG-SST firmados, fechados, cuantificados, con metas, documentados, revisados del SG-SST	1		1	1				
			2.2.2 Objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y la Salud en el Trabajo SG-SST firmados, fechados, cuantificados, con metas, documentados, revisados del SG-SST	1			1				
Evaluación Inicial del SG-SST (1%)	2.3.1 Evaluación e identificación de prioridades	1	1	1							
	2.3.2 Plan que identifica objetivos, metas, responsabilidades, recursos con cronograma y firmado	2		2							
Actualización de la documentación (2%)	2.5.1 Archivo y actualización documental del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	2	2	2							
	2.5.2 Rendición de cuentas (1%)	1		1							
Normatividad nacional vigente y aplicada en materia de seguridad y salud en el trabajo (2%)	2.6.1 Rendición sobre el desempeño	1	1	1							
	2.6.2 Matriz legal	2		2							
Comunicación (1%)	2.8.1 Mecanismos de comunicación, auto reporte en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	1	1	1							
	2.8.2 Identificación, evaluación, para adquisición de productos y servicios en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	1		1							
Adquisiciones (1%)	2.9.1 Identificación, evaluación, para adquisición de productos y servicios en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	1	1	1							
	2.9.2 Contratación (2%)	2		2							
Gestión del cambio (1%)	2.10.1 Evaluación y selección de proveedores y contratistas	2	2	2							
	2.10.2 Actualización del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	1		1							
II. HACER	GESTIÓN DE LA SALUD (20%)	3.1.1 Evaluación Médica Ocupacional	1	9	1			9			
		3.1.2 Actividades de Promoción y Prevención en Salud	1		1						
		3.1.3 Información a médicos de los perfiles de cargo	1		1						
		3.1.4 Realización de los exámenes médicos ocupacionales, pre ingreso, periódicos	1		1						
		3.1.5 Cuadros de Historias Clínicas	1		1						
		3.1.6 Recomendaciones y recomendaciones médico laborales	1		1						
		3.1.7 Estudios de vida y entorno (saludables) (contra el tabaquismo, alcoholismo, hemicospendencia y otros)	1		1						
		3.1.8 Agua potable, servicios sanitarios y disposición de basura	1		1						
		3.1.9 Eliminación adecuada de residuos sólidos, líquidos o gaseosos	1		1						
	Registro, reporte e investigación de los enfermedades laborales, los incidentes y accidentes del trabajo (5%)	3.2.1 Reporte de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales a la ARL, EPS y Dirección Terrestre del Ministerio de Trabajo	2	6	2			6			
		3.2.2 Investigación de Accidentes, Incidentes y Enfermedad Laboral	2		2						
		3.2.3 Registro y análisis estadístico de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1						
		3.2.4 Medición de la severidad de los Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1						
		3.2.5 Medición de la frecuencia de los Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1						
		3.2.6 Medición de la mortalidad de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1						
Mecanismos de vigilancia de las condiciones de salud de los trabajadores (6%)	3.3.1 Medición de la prevalencia de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1	6			0	6				
	3.3.2 Medición de la prevalencia de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1				0					
	3.3.3 Medición de la prevalencia de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1				0					
	3.3.4 Medición de la prevalencia de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1				0					
	3.3.5 Medición de la prevalencia de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1				0					
	3.3.6 Medición del ausentismo por incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1				0					
Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos (15%)	4.1.1 Mecanismos de identificación, evaluación y valoración de peligros	4	15	4			15				
	4.1.2 Identificación de peligros con participación de todos los niveles de la empresa	4		4							
	4.1.3 Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Meteorológico, adicional, cancerígenos y otros)	3		3							
	4.1.4 Realización mediciones ambientales, químicas, físicos y biológicos	4		4							
	Medidas de prevención y control para intervenir los peligros/riesgos (15%)	4.2.1 Se implementan las medidas de prevención y control de peligros		2,5	15	2,5				15	
		4.2.2 Se verifica aplicación de las medidas de prevención y control		2,5		2,5					
4.2.3 Hay procedimientos, instructivos, fichas, protocolos		2,5	2,5								
GESTIÓN DE EMERGENCIAS (10%)	Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias (10%)	4.2.4 Inspección con el COPASST o Vigía	2,5	10	2,5		10				
		4.2.5 Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, repuestos, herramientas	2,5		2,5						
		4.2.6 Equipo de Emergencia de Protección Personal (EPP) se verifica con contratistas y subcontratistas	2,5		2,5						
III. VERIFICAR	VERIFICACIÓN DEL SG-SST (5%)	5.1.1 Se cuenta con el Plan de Prevención y Preparación ante emergencias	5	6	5			10			
		5.1.2 Brigada de prevención conformada, capacitada y dotada	5		5						
		6.1.1 Indicadores estructura, proceso y resultado	1,25		6	1,25				6	
		6.1.2 Las empresas obtienen auditoría por lo menos una vez al año	1,25			1,25					
6.1.3 Revisión anual por la alta dirección, resultados y acciones de la auditoría	1,25	1,25									
6.1.4 Planificar auditoría con el COPASST	1,25	1,25									
IV. ACTUAR	MEJORAMIENTO (10%)	7.1.1 Definir acciones de Promoción y Prevención con base en resultados del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	2,5	10	2,5		10				
		7.1.2 Toma de medidas correctivas, preventivas y de mejora	2,5		2,5						
		7.1.3 Ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora de la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales	2,5		2,5						
		7.1.4 Implementar medidas y acciones correctivas de autoridades y de ARL	2,5		2,5						
TOTALES				100				97	74		

Cuando se cumple con el ítem estándar la calificación será la máxima del respectivo ítem de lo contrario su calificación será igual a cero (0).
 Si el estándar No Aplica, se deberá justificar la situación y se calificará con el porcentaje mínimo del ítem indicado para cada estándar. En caso de no justificarse, la calificación del estándar será igual a cero (0).
 El presente formulario es documento público, no se debe consignar hecho o manifestaciones falsas y está sujeto a las sanciones establecidas en los artículos 289 y 294 de la Ley 599 de 2000 (Código Penal Colombiano)

FIRMA DEL EMPLEADOR O CONTRATANTE FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN SG-SST

Tabla de Valores



Figura 62. Tabla de valores

Fuente (Ministerio del Trabajo, 2019, pág. 30)

Responsables

- Área recursos humanos
- Dirección general

12.4 Propuesta del Área de Contabilidad

12.4.1 Proyección de los indicadores financieros 2018 y 2019.

Proyección indicadores Financieros 2018 y 2019

La proyección de los Indicadores de liquidez y solvencia, endeudamiento, operación y rentabilidad, se considera dentro las nuevas tendencias organizacionales en el proceso de **mejora continua**, para lo toma de decisiones.

Objetivo

Realizar la proyección de los indicadores financieros de los años 2018 y 2019, que permitan determinar la liquidez y solvencia, el endeudamiento, la operación y la rentabilidad de la empresa, para la toma de decisiones.

Desarrollo de la propuesta

Indicador Financiero
Liquidez y solvencia
Endeudamiento
Actividad u operación
Rentabilidad o rendimiento

Responsables

- Área de contabilidad
- Área administrativa
- Dirección general

12.4.1.1 Indicadores Financieros vigencias 2018 y 2019.

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS AÑOS 2018 A 2019

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

a.	Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	
	Año 2018 =	348.894.339 - 118.183.692 = 230.710.647
	Año 2019 =	625.669.666 - 148.207.133 = 477.462.533

Una vez la Empresa Inversiones Turísticas Cardenas S.A.S. cancele todas sus deudas a corto plazo, le queda disponible \$ 230.710.647 en el año 2.018 y \$ 477.462.533 en el año 2019 para atender sus pasivos corrientes.

Podemos observar que este indicador subirá con respecto a los años 2016 y 2017 mostrando un capital de trabajo bastante alto para los años futuros, producto de la reestructuración que se le dará a la empresa.

b.	Razón Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
	Año 2018 =	$\frac{348.894.339}{118.183.692} = 2,95$
	Año 2019 =	$\frac{625.669.666}{148.207.133} = 4,22$

Para el año 2.018 , Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S. , por cada peso que debe a corto plazo, tendrá \$ 2,95 pesos para respaldarlo. Con respecto al año 2.019 la liquidez subirá, ya que por cada peso que adeude a los acreedores tendrá \$ 4,22 pesos de respaldo.

c.	Prueba Acida = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
	Año 2018 =	$\frac{348.894.339 - 40.000.000}{118.183.692} = 2,61$
	Año 2019 =	$\frac{625.669.666 - 50.000.000}{148.207.133} = 3,88$

Podemos observar que Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S., en los años 2.018 y 2019 podrá pagar todos sus pasivos corrientes sin necesidad de liquidar ni vender sus inventarios ya que tendrá \$ 2,61 y \$ 3,88 sin incluir sus inventarios, respectivamente por cada peso que adeude.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

a. Nivel de Endeudamiento =
$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

Año 2018 =
$$\frac{118.183.692}{1.192.839.992} = 0,10$$

Año 2019 =
$$\frac{148.207.133}{1.426.638.235} = 0,10$$

La participación de los acreedores sobre el activo total, para el año 2018 fue de un 10% y para el año 2019 será un 10%. Como se puede observar por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 10 centavos son financiados por los acreedores en los dos años. han sido financiados por los acreedores en el año 2017.

b. Concentración del Endeudamiento en corto plazo =
$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Año 2018 =
$$\frac{118.183.692}{118.183.692} = 1,00$$

Año 2019 =
$$\frac{148.207.133}{148.207.133} = 1,00$$

Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. adeuda el 100% de sus pasivos a corto plazo, tanto para los años 2018 y 2019. Esta situación se presenta debido a que la empresa no tiene deudas a largo plazo.

c. Indicadores de Leverage :

Leverage Total =
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Año 2018 =
$$\frac{118.183.692}{1.074.656.300} = 0,11$$

Año 2019 =
$$\frac{148.207.133}{1.278.431.102} = 0,12$$

Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. no presentará un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores, ya que su patrimonio estará comprometido con los acreedores totales en un 11% en el año 2018, y en un 12% en el año 2019. De otra manera podemos decir que por cada peso del patrimonio que tiene la empresa deberá a los acreedores 11 centavos en el año 2018 y 12 centavos en el año 2019.

Leverage a corto plazo =
$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Año 2018 =
$$\frac{118.183.692}{1.074.656.300} = 0,11$$

Año 2019 =
$$\frac{148.207.133}{1.278.431.102} = 0,12$$

Debido a que la empresa no tiene pasivo a largo plazo, el grado de compromiso de su patrimonio con los acreedores a corto plazo es el mismo del indicador anterior.

INDICADORES DE ACTIVIDAD O DE OPERACIÓN

a. **Rotación de Cartera** = $\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cx} \times \text{C promedio}}$

La empresa presta todos sus servicios de estricto contado, por lo tanto no se puede aplicar este indicador. Para la empresa esto es bueno ya que no corre riesgo de pérdidas de dinero por cuentas incobrables.

b. **Rotación de Inventarios** = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$

Año 2018 = $\frac{1.280.267.670}{93.546.600} = 13,69$ Veces

Año 2019 = $\frac{1.382.770.868}{45.000.000} = 30,73$ Veces

El inventario de mercancías de la Empresa rotará 14 veces en el año 2018 o sea se convertirá 14 veces en efectivo, mientras que en el año 2019 rotará 31 veces o sea se convertirá 31 veces en efectivo.

c. **Días de inventario a mano** = $\frac{365}{\text{Rotac.de inventario}}$

Año 2018 = $\frac{365}{13,69} = 26,66$ Días

Año 2019 = $\frac{365}{30,73} = 11,88$ Días

Inversiones Turísticas Cardenas S.A.S. convertirá sus inventarios en efectivo cada 27 días en el año 2018, y cada 12 días en el año 2019.

d. **Rotación de Activos Fijos** = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$

Año 2018 = $\frac{1.862.807.177}{777.614.551} = 2,40$

Año 2019 = $\frac{2.067.715.966}{734.637.467} = 2,81$

Los activos fijos rotarán con respecto a las ventas 2,4 veces en el año 2018 y 2,81 veces en el año 2019, o sea que se venderá \$ 2,4 por cada \$ 1 invertido en activos fijos en el 2018, y se venderá \$ 2,81 por cada \$ 1 invertido en activos fijos en el 2019.

Este indicador es muy bajo pero hay que tener en cuenta que dentro de los activos fijos el de mayor valor son las instalaciones físicas necesarias para la prestación del servicio.

e. **Rotación de Activos Totales** = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$

Año 2018 = $\frac{1.862.807.177}{1.192.839.992} = 1,56$

Año 2019 = $\frac{2.067.715.966}{1.426.638.235} = 1,45$

Los activos totales rotarán con respecto a las ventas 1,56 veces en el año 2018 y 1,45 veces en el año 2019, o sea que se venderá \$ 1,56 por cada \$ 1 invertido en activos totales en el 2018, y se venderá \$ 1,45 por cada \$ 1 invertido en activos totales en el 2019.

f. **Rotación de proveedores** = $\frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Proveedores promedio}}$

Este indicador no se puede aplicar debido a que las compras a crédito son bajas, casi nada.

INDICADORES DE RENTABILIDAD O RENDIMIENTO			
a.	Margen bruto de utilidad =	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	
	Año 2018 =	$\frac{582.539.507}{1.862.807.177} =$	0,31
	Año 2019 =	$\frac{684.945.098}{2.067.715.966} =$	0,33
Para los años 2018 y 2019, la utilidad bruta de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. después de descontar los costos de ventas, serán de 31% y 33% respectivamente.			
b.	Margen Operacional =	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$	
	Año 2018 =	$\frac{224.030.170}{1.862.807.177} =$	0,12
	Año 2019 =	$\frac{304.141.495}{2.067.715.966} =$	0,15
La Entidad para el año 2018 generará una utilidad operacional del 12%, y para el 2019 del 15%			
c.	Margen Neto =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	
	Año 2018 =	$\frac{150.100.214}{1.862.807.177} =$	0,08
	Año 2019 =	$\frac{203.774.802}{2.067.715.966} =$	0,10
Como se puede observar, las ventas de la empresa para los años 2018 y 2019 generarán un 8% de utilidad neta y un 0,10% de utilidad neta para el año 2019.			
d.	Rendimiento del patrimonio =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	
	Año 2018 =	$\frac{150.100.214}{1.074.656.300} =$	0,14
	Año 2019 =	$\frac{203.774.802}{1.278.431.102} =$	0,16
La rentabilidad del patrimonio bruto para el año 2018 será de un 14% y para el año 2019 será de un 16%.			
e.	Rendimiento del activo Total =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$	
	Año 2018 =	$\frac{150.100.214}{1.192.839.992} =$	0,13
	Año 2019 =	$\frac{203.774.802}{1.426.638.235} =$	0,14
La rentabilidad a obtener por la empresa con respecto al activo total, será de un 13% en el año 2018 y de un 14% para el año 2019.			

Figura 63. Indicadores financieros proyectados

Fuente: Autores con base en esta investigación

12.5 Propuestas de las Nuevas Áreas Organizacionales

12.5.1 Gestión Ambiental.

Estrategia Ambiental

Dentro de las nuevas responsabilidades empresariales se encuentran los compromisos ambientales y la preservación de los recursos naturales. La estrategia ambiental está enfocada dentro de las nuevas tendencias organizacionales en el proceso de **mejora continua**, para lo toma de decisiones.

Objetivo

Maximizar y proteger el uso de los recursos naturales en el Hotel Chinauta real, mediante estrategias de innovación ambiental.

Conceptos

Recursos Naturales	Hacen referencia a bienes que son de origen natural, que no se encuentran alterados por la actividad humana, de los cuales las sociedades se valen mediante su explotación para lograr su bienestar y desarrollo. (Raffino, 2019)
Estrategia	Se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. (Significados.com, 2018)

Desarrollo de la propuesta

Fundamentada en la implementación de energías renovables (paneles solares), para suplir parcial o totalmente el consumo de energía diario de la empresa.

FASE	DECISIÓN	ALCANCE
Análisis del consumo de energía	Se propone analizar cuanto consumo de energía podría cubrir la instalación de paneles solares, y cuántos de estos serían viables adquirir.	Al hacer uso de estos sistemas amigables con la naturaleza, se implementa la responsabilidad ambiental de la empresa.
Planteamiento de la estrategia	Ubicar los paneles solares en un área segura y visible a los clientes y visitantes, resaltando el uso de este	Economizar gastos en cuanto a servicios de energía utilizados en el Hotel Chinauta Real.

	sistema. De igual forma realizar publicaciones de mercadeo, resaltando el compromiso con el medio ambiente.	
Causante relevante para el consumidor	Resaltar que el Hotel Chinauta Real hace uso de energías renovables para el funcionamiento de sus instalaciones y servicios.	Se vincula y se estimula al consumidor en tomar conciencia del cuidado de los recursos naturales y la responsabilidad ambiental.
<p><u>Responsables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Área ambiental ➤ Área administrativa ➤ Dirección general 		

12.5.2 Gestión Tecnológica.

Propuesta de Gestión Tecnológica

La propuesta de gestión tecnológica, se relaciona con la **sofisticación de la tecnología**, factor que causa impactos profundos en las empresas, también con las mega tendencias empresariales en este caso **de la tecnología simple a la sofisticada**. También tiene aplicabilidad con las nuevas tendencias organizacionales, como la **quinta ola** (con su principal elemento es el internet y la globalización de los negocios), y la **tecnología de la información**. Esta propuesta se relaciona directamente con la **era de la información** clasificado como enfoque modernista y el comercio electrónico **E-commerce**.

Objetivo

Aplicar la gestión tecnológica en las áreas funcionales generando nuevas herramientas TIC, que mejoren el desempeño administrativo de los procesos y posicionen el Hotel Chinauta Real en el mercado del turismo.

Desarrollo de la Propuesta

<p>Área Administrativa</p>	<p>Resguardar y asegurar todos los documentos, formularios y demás archivos de la empresa.</p>	<p>Se sugiere contratar un servicio de almacenamiento en la nube, para poder tener un Backus de toda la información, y la disponibilidad de estos en cualquier momento y lugar con solo tener acceso a internet</p>
<p>Área de Mercadeo</p>	<p>Proyectar una imagen empresarial moderna y un seguimiento pen tiempo real con los clientes, resulta útil un aplicativo móvil, que disponible de forma gratuita tanto para sistemas operativos Android como para iOS.</p>	<p>Se sugiere la creación de un aplicativo móvil que le permita al hotel vincular la base de datos de los clientes, a partir de esta acción, la aplicación podrá enviar mensajes sobre promociones, descuentos, actividades a los clientes. Por otra parte, los usuarios podrán encontrar los servicios que ofrece el Hotel Chinauta Real y hacer pagos y reservaciones en tiempo real, al igual comparar la disponibilidad de habitaciones y valorar el servicio, modelo mostrado en la figura 64.</p>
<p>Área de Talento Humano</p>	<p>Selección del personal empleando las TIC.</p>	<p>Se propone implementar a través de la página web un formulario tipo currículum, donde se obtenga la información necesaria, para hacer un primer filtro automático, ahorrando tiempo en el proceso de selección final.</p>

Área de contabilidad	Analizar la capacidad que tienen los equipos actuales para cubrir los requisitos que exige el programa ZEUS para su correcto funcionamiento.	Se sugiere en lo posible comprar equipos de cómputo con capacidad suficiente, para cubrir los requerimientos de funcionamiento del programa ZEUS en su versión actual y las actualizaciones futuras.
----------------------	--	--

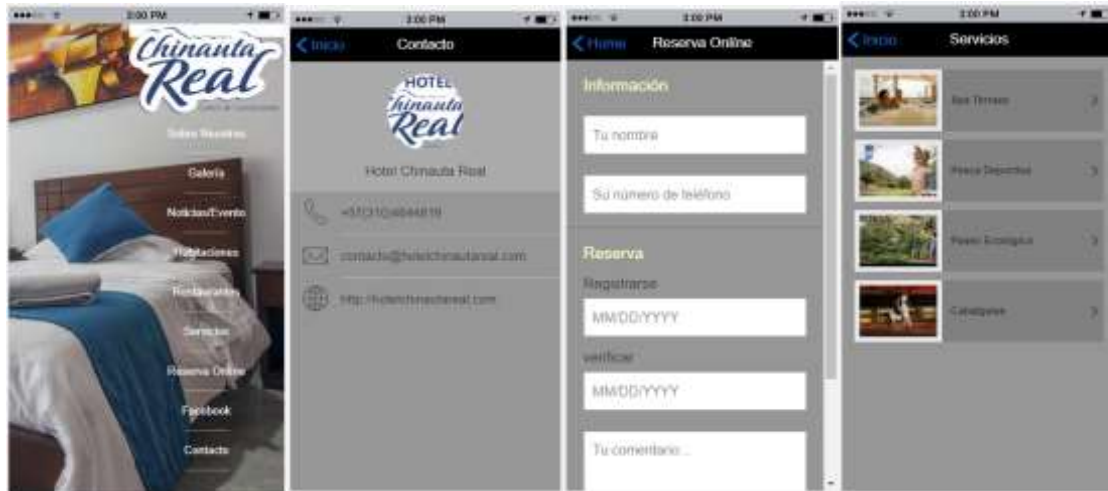


Figura 64. Modelo Aplicativo Móvil

Responsables

- Área de sistemas
- Área administrativa
- Dirección general

12.5.3 Gestión de investigación y desarrollo.

Estrategia de Investigación y Desarrollo

El departamento de investigación y desarrollo es fundamental en la estructura organizacional, es indispensable la existencia del cargo “jefe del departamento de innovación”, el cual permitirá el surgimiento de ideas innovadoras, estudios, proyectos, y mejoras en los diferentes procesos que contribuyen al crecimiento empresarial. La estrategia está relacionada dentro de las nuevas tendencias organizacionales en el proceso de **mejora continua**, para la investigación y desarrollo.

Objetivo

Crear el área de investigación y desarrollo enfocado en el análisis de los clientes, segmentación de mercado, análisis de la competencia, productos, estrategias, planes de acción e ideas y proyectos de innovación.

Desarrollo de la Propuesta

El área de investigación y desarrollo podría investigar y desarrollar inicialmente los siguientes proyectos:

PROYECTO	ACCIONES	ACTIVIDADES
Reducción de costos	Mejoramiento de la productividad implementando estándares de calidad	Mediante la experiencia de los Chef, revisar todas las recetas buscando la determinación de las cantidades requeridas en la preparación para minimizar los costos.
Reducción de costos	Aprovechamiento de desperdicios y subproductos.	Clasificar los sobrantes en subproductos y desperdicios para comercializarlos y/o aprovecharlos de manera eficiente. Utilizar productos de cosecha disminuyendo costos cuando algunos productos se convierten en escasos.

Responsables

- Área administrativa
- Dirección general

Aspectos Técnicos del Plan de Mejoramiento

13.1 Descripción del Proceso: Área Administrativa

Tabla 18. Descripción del Proceso: Área Administrativa

Proceso	Descripción	Población Objetivo	Recursos Disponibles	Recursos y Gestiones Requeridos	Profesional Requerido	Tiempo
Capacitación	Realizar 4 formaciones para que los Gerentes desarrollen nuevas competencias: <i>Emprendedor</i> <i>Liderazgo</i> <i>Innovador</i> <i>Creativo</i> <i>Empowerment</i>	Gerente Director comercial y Operaciones Director de Talento Humano Director de Contabilidad	Salón Auditorio Sumapaz vídeo beam, telones, conexión Wi-Fi, sonido, tableros, atril, señalizador láser y aire acondicionado	Agua en botella Refrigerios	Conferencista	Implementación 4 meses Capacitaciones de 3 horas
Reingeniería (Plataforma Estratégica PE)	Implementar la misión, visión y los valores corporativos	Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S Clientes	Propuesta de la PE Salón Uzathama	Impresión e instalación PE Publicación sitio web Hotel Chinauta Real	Administrador de Empresas	Implementación 1 mes

Reingeniería	Implementar los manuales de funciones	Representante Legal y Contador Jefe de Recursos Humanos y Jefe Operativo Coordinador Comercial	Propuesta de los manuales Oficinas de cada área	Impresión de los manuales de funciones	Administrador de Empresas	Implementación 1 mes
Reingeniería	Implementar acciones en las áreas funcionales que afectan a nivel de competitividad y sustentabilidad	Áreas: Organizacional Facturación Recursos Humanos Contable Costos Financiera Control interno	Listado de los riesgos que afectan a nivel de competitividad y sustentabilidad Oficinas de las áreas funcionales	Ficha técnica de los productos de la boutique Capacitar a la persona para atender la boutique Parametrización del módulo de activos fijos Responsable que realice control interno de todas las áreas Capacitación manejo del Software contable	Administrador de Empresas Contador	Implementación 3 meses

Fuente: Autores con base en esta investigación

13.2 Descripción del Proceso: Área de Mercadeo

Tabla 19. Descripción del Proceso: Área de Mercadeo

Proceso	Descripción	Población Objetivo	Recursos Disponibles	Recursos y Gestiones Requeridos	Profesional Requerido	Tiempo
Sofisticación de la tecnología	Implementar una estrategia de marketing digital, maximizando la publicidad que realiza la empresa	Clientes y visitantes del Sitio web y redes sociales del Hotel Chinauta Real	Página Web Redes Sociales: <i>Facebook</i> <i>Instagram</i> <i>YouTube</i> Equipo de cómputo Internet Propuesta de marketing digital	Publicaciones diarias Generar más contenido en el blog o sección de noticias Motivar a los clientes para que den su opinión Promoción de pago	Community Manager Marketing Digital	Implementación 12 meses.
Alianzas Estratégicas	Implementar una estrategia de marketing con causa	Fundación Católica Dios me Invita - FUNYODE	Internet Propuesta de marketing con causa Slogan	Política de responsabilidad corporativa. Publicidad digital de la labor social Porcentaje de aporte por cada	Administrador de Empresas Marketing Digital	Implementación 12 meses.

			<i>Hotel Chinauta Real... Comprometido con la juventud</i>	plato del menú vendido		
	Implementar una estrategia de marketing ecológico	Cientes Hotel Chinauta Real	Página Web Redes Sociales: <i>Facebook</i> <i>Instagram</i> <i>YouTube</i> Equipo de cómputo Internet Propuesta de marketing ecológico	Plato ecológico “Platos Plantables” Campaña publicitaria, que incluya un video instructivo para dar a conocer el “plato plantable” los materiales que lo conforman y la utilidad de poder sembrarlo para obtener una flor.	Administrador de Empresas Marketing Digital Proveedor LifePack,	Implementación 3 meses.

Fuente: Autores con base en esta investigación

13.3 Descripción del Proceso: Área de Recursos Humanos

Tabla 20. Descripción del Proceso: Área de Recursos Humanos

Proceso	Descripción	Población Objetivo	Recursos Disponibles	Recursos y Gestiones Requeridos	Profesional Requerido	Tiempo
Mejora continua	Implementar un programa de compensación e incentivos	Colaboradores Hotel Chinauta Real	Instalaciones del Hotel acceso a zona de descanso y piscina. Propuesta de compensaciones e incentivos	<u>Compensaciones:</u> Bono trimestral para el mejor director Bono mensual bono para el mejor colaborador Disfrutar a los colaboradores de las instalaciones del hotel <u>Incentivos:</u> Regalo material Flexibilidad laboral, en fechas especiales	Administrador de Empresas	Implementación 3 meses.

Reingeniería	Implementación de la SG-SST	Colaboradores Hotel Chinauta Real	Instalaciones del Hotel	Fases de adecuación y transición de SG-SST con estándares mínimos	Administrador de Empresas SG-SST	Implementación 6 meses.
--------------	-----------------------------	--------------------------------------	-------------------------	---	-------------------------------------	-------------------------

Fuente: Autores con base en esta investigación

13.4 Descripción del Proceso: Área de Contabilidad

Tabla 21. Descripción del Proceso: Área de Contabilidad

Proceso	Descripción	Población Objetivo	Recursos Disponibles	Recursos y Gestiones Requeridos	Profesional Requerido	Tiempo
Mejora continua	Según la proyección de los indicadores financieros de los años 2018 y 2019, y los resultados de los indicadores de liquidez y solvencia, endeudamiento, la operación y la rentabilidad de la empresa, tomar las decisiones.	Área contable Dirección general	Indicadores financieros proyectados años 2018 y 2019 Departamento de contabilidad	Analizar, interpretar los estados financieros proyectados, para tomar decisiones	Área de contabilidad	Implementación 1 mes.

Fuente: Autores con base en esta investigación

13.5 Descripción del Proceso: Nuevas Áreas Organizacionales

Tabla 22. Descripción del Proceso: Nuevas Áreas Organizacionales

Proceso	Descripción	Población Objetivo	Recursos Disponibles	Recursos y Gestiones Requeridos	Profesional Requerido	Tiempo
Mejora continua	Implementar estrategias de innovación ambiental, para Maximizar y proteger el uso de los recursos naturales en el Hotel Chinauta.	Hotel Chinauta Real Áreas administrativas Colaboradores Clientes y Comunidad	Recursos naturales en el Hotel Chinauta Propuesta de innovación ambiental	Instalación de paneles solares Publicaciones del compromiso con el medio ambiente	Administrador de Empresas	Implementación 6 meses.
Tecnología simple a la sofisticada	Implementar la gestión tecnológica en las áreas funcionales, para mejorar el desempeño administrativo	Áreas: Administrativa Mercadeo Talento Humano Contabilidad	Internet Propuesta de gestión tecnológica	Servicio de almacenamiento en la nube Aplicativo móvil Formulario tipo currículum Equipos de cómputo con capacidad para programa ZEUS	Ingeniero Sistemas Programador Contador	Implementación 6 meses.

Mejora continua	Crear el área de investigación y desarrollo enfocado en el análisis de los clientes, segmentación de mercado, análisis de la competencia, productos, estrategias, planes de acción e ideas y proyectos de innovación.	Chef Colaboradores Áreas funcionales	Área de cocina Salón Auditorio Sumapaz Propuesta departamento de investigación y desarrollo	Determinación de las cantidades requeridas en la preparación para minimizar los costos Clasificar los sobrantes en subproductos y desperdicios para comercializarlos y/o aprovecharlos de manera eficiente.	Administrador de Empresas	Implementación 6 meses.

Fuente: Autores con base en esta investigación

Cronograma: Plan de Mejoramiento 2020 - Hotel Chinauta Real

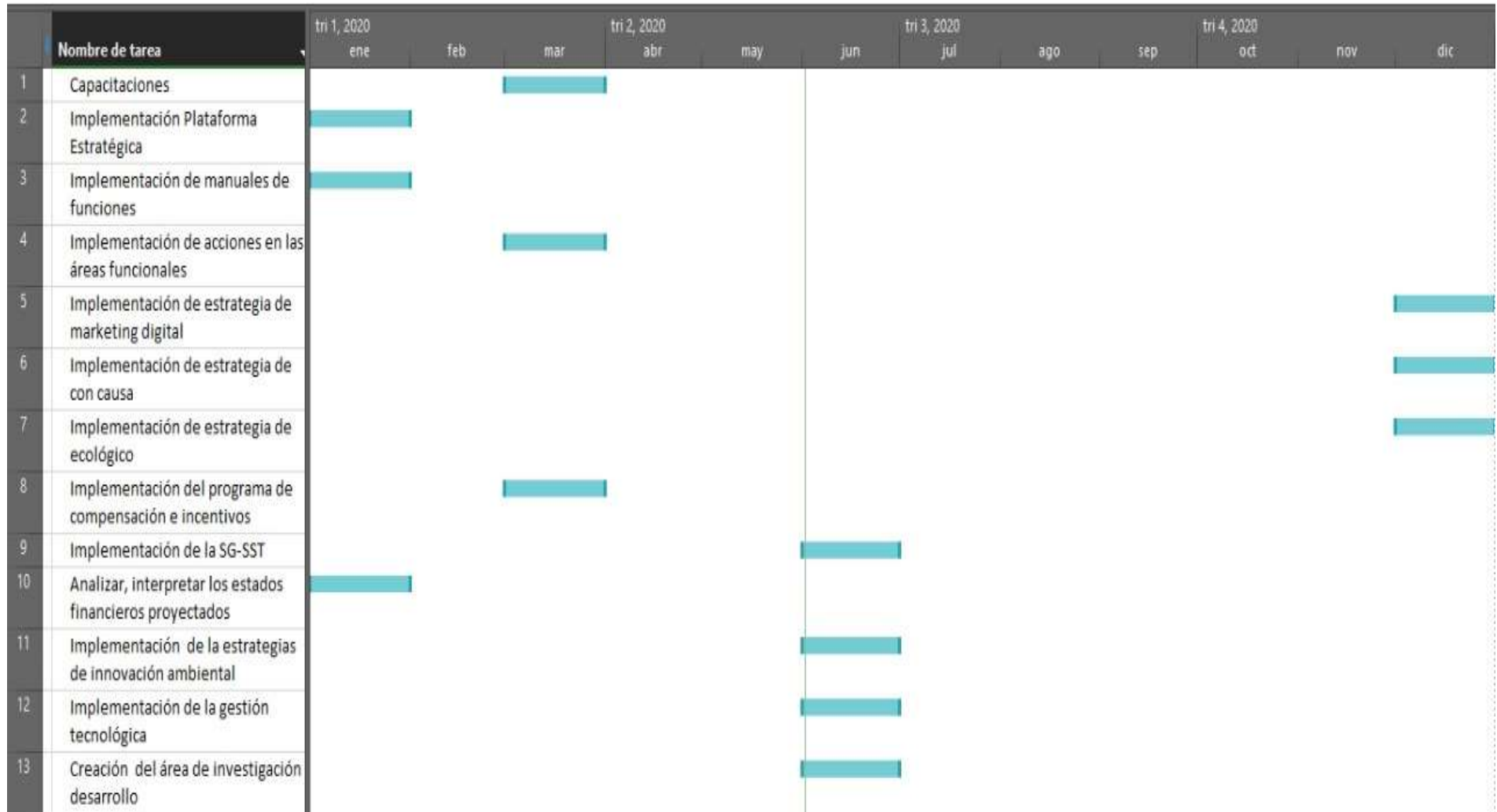


Figura 65. Cronograma: Plan de Mejoramiento

Presupuesto Implementación del Plan de Mejoramiento

14.1 Presupuesto de Inversiones

A continuación, se presenta el valor del presupuesto requerido por la empresa, para implementar las propuestas del plan de mejoramiento:

Tabla 23. Presupuesto de Inversiones

<u>Inventarios</u>	Total	Anexo
Plato ecológico tamaño mediano - (2000 unidades)	1.410.000	
<u>Equipos de computación y comunicación</u>		
Computador	4.500.000	12
Aplicativo móvil	2.700.000	12
<u>Otros equipos</u>		
Paneles solares 100W 170W 300W Fotovoltaica (10 unidades)	2.000.000	
<u>Inversiones estudios económicos y ambientales</u>		
Propuesta de marketing digital, con causa y ecológico	7.200.000	14
Propuesta empresarial	6.000.000	15
Propuesta contable	1.500.000	16
Propuesta Riesgos psicosociales	650.000	17
Propuesta SG-SST	4.200.000	18
<u>Capacitaciones</u>		
Capacitaciones para los gerentes del área administrativa	2.400.000	13
<u>Otros gastos</u>		
Servicio de almacenamiento	700.000	12
Formulario tipo currículum	200.000	12
Viáticos para las cuatro capacitaciones (12 botellas de agua)	24.000	
Viáticos para las cuatro capacitaciones (24 refrigerios)	120.000	
Instalación de paneles solares (10 unidades)	500.000	
Bono trimestral para el mejor director (4 unidades)	1.000.000	
Bono mensual bono para el mejor colaborador (12 unidades)	1.200.000	
Regalo material (4 unidades)	400.000	
Total, Inversiones	36.704.000	

Fuentes: Autores con base en esta investigación

(Lifepack, 2020) (China, 2020)

15.2 Fuentes de financiamiento

La ejecución de los procesos del plan de mejoramiento, presentados en el presupuesto de inversiones, serán gestionados con recursos propios, provenientes del propietario y de los excedentes de operación. Es importante considerar que la empresa no maneja créditos con entidades financieras.

Conclusiones

Las teorías administrativas surgieron a partir de 1905, y aportan un alto nivel de conocimiento al mundo empresarial moderno, su enfoque se ajusta a las exigencias del mercado actual y se constituyen en bases sólidas para administrar de forma eficiente las organizaciones. De igual forma los tiempos cambian y la economía se ha globalizado y en este crecimiento aparecen nuevos factores productivos, como el conocimiento y las tecnologías, que modernizan las nuevas formas de negociar, dando origen a los nuevos enfoques administrativos que dinamizan e irrumpen en los procesos, inclusive controvierten a las teorías administrativas, e implementan estilos, conceptos, herramientas, metodologías, diferentes a las tradicionales y transforman la forma de administrar.

El nuevo gerente debe ser perceptivo para implementar, y combinar las formas tradicionales con los nuevos enfoques, haciendo necesario que su perfil se proyecte en convertirse más que el director de un área funcional, en un emprendedor, líder, reinventor, con capacidad creativa e innovadora, alcanzando un estado profesional disruptivo, un estratega, de principios y valores e influyente en las nuevas prácticas de la responsabilidad empresarial.

El Hotel Chinauta Real se encuentra en el tiempo preciso, en el cual se combinan las tendencias actuales con las pasadas, permitiéndole implementar la planeación estratégica en los procesos administrativos, es la oportunidad para posicionar la marca, empleando las nuevas estrategias de marketing con causa y ecológico, que forjan un consumidor más exigente, y al mismo tiempo más responsable y proactivo a la hora de consumir productos y servicios, decidido aportar al cuidado del medio ambiente y convertirse en el nuevo gestor del emprendimiento que está dispuesto a elegir el mejor servicio, el que brindan las empresas de clase mundial.

Recomendaciones

Es importante aprovechar el trabajo profesional realizado por los autores del análisis administrativo y plan de mejoramiento propuesto para la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. El proceso empieza sugiriendo al representante legal que estudie de forma detallada la investigación realizada, y gestione para que todos los directores de las áreas funcionales del Hotel realicen también el respectivo estudio y análisis del proyecto. De igual forma el representante legal programe una reunión con todos los gerentes o directores para escuchar los conceptos profesionales, obtener ideas, sugerencias, aportes, cambios y finalmente evalúen la viabilidad de implementar cada propuesta realizada. Esta reunión es una excelente oportunidad para empezar a emplear las nuevas tendencias organizacionales como el **Brainstorming, generando lluvias de ideas creativas sobre todos los temas expuestos.**

En casos especiales que las estrategias requieran conocimientos, herramientas que no maneje el grupo de los directores de las áreas funcionales, se debe considerar la contratación de profesionales especializados en ciertos temas. También es fundamental definir los presupuestos reales para la implementación de cada propuesta. Después de definir la viabilidad de las propuestas es necesario establecer un cronograma de trabajo, indicando las acciones, los responsables, los recursos, el objetivo y el tiempo. En este caso se recomienda realizar **Diagrama de Gantt.** Finalmente implementar las propuestas definidas como viables, en las respectivas áreas funcionales, realizando el seguimiento de la operación y fijar las fechas para realizar las evaluaciones Ex – Post, del Hotel Chinauta Real.

Referencias

- Abastare. (2017). *Diferencias entre un buen líder y un simple gerente*. Obtenido de <http://www.grupoabastare.com/buen-lider/>
- Abril. (2011). Caracterización de población vulnerable Inspección de Chinuta. En S. Abril, Y. Caballero, & G. Pinzón, *Proyecto de grado*.
- Amaru Maximiano , A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 9 de Noviembre de 2019
- antevenio. (16 de Octubre de 2018). *¿Qué es el marketing con causa?* Recuperado el 12 de Diciembre de 2019, de <https://www.antevenio.com/blog/2018/10/marketing-con-causa/>
- Área funcionales de la empresa - administracion y economia. (2013). Obtenido de Administracion y economia: <http://admonyeconomia.blogspot.com/2012/05/area-funcionales-de-la-empresa.html>
- BENDEZU IRIARTE, J. H. (s.f.). *Las Nuevos Enfoques de la Administración*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2019, de https://www.academia.edu/30249616/Las_Nuevos_Enfoques_de_la_Administraci%C3%B3n
- Bonilla Rubiano, J. M. (30 de Junio de 2010). *Oportunidad de Inversión en Fusagasugá*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2019, de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2637/BonillaRubiano-JorgeMauricio-2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- caadm100.blogspot.com. (15 de Julio de 2016). *CREATIVIDAD E INNOVACIÓN - ADMINISTRACIÓN*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <http://caadm100.blogspot.com/2016/07/la-creatividad-se-refiere-la-habilidad.html>

CALOMARDE, J. V. (2000). *tema 8: marketing ecológico - UV*. Obtenido de

[https://www.uv.es/villalba/politicamed/Tema%2008%20\(Marketing%20ecologico\).pdf](https://www.uv.es/villalba/politicamed/Tema%2008%20(Marketing%20ecologico).pdf)

Cámara de Comercio de Medellín. (2017). *Herramientas Empresariales*. Obtenido de Establece

un sistema de compensación y bienestar laboral ...:

<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaaTalentoHumano/Sistemadecompensacionybienestarlaboral.aspx>

Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Obtenido de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/detail.action?docID=3198451>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Obtenido de

<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

China, M. m. (2020). *Lista de Productos Paneles solares Fotovoltaica*. Obtenido de

https://es.made-in-china.com/tag_search_product/Photovoltaic-Solar-Panels-300w_erhinn_1.html?gclid=EAIaIQobChMlloDHs-rk6QIVhYTICH2yxQ3xEAAAYASAAEgJTVfD_BwE

Congreso de Colombia. (2 de Agosto de 2004). *Ley 905 de 2004 - Gestor Normativo Función Pública*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2019, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>

Congreso de Colombia. (13 de Julio de 2009). *LEY 1314*. Recuperado el 9 de Noviembre de

2019, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html

Congreso de Colombia. (29 de Diciembre de 2010). *Ley 1429 de 2010 - Presidencia de la*

República de Colombia. Recuperado el 9 de Noviembre de 2019, de

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>

Congreso de Colombia. (29 de Diciembre de 2016). *Ley 1819 de 2016*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2019, de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html

DANE. (2001). <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Imagenes/pd-%20fusagasuga-%20cundinamarca-%20acuerdo%2015%20de%202003%20parte%202.pdf>.

Dinero.com. (27 de Septiembre de 2019). *2019 El año de turismo colombiano - Dinero*.

Recuperado el 22 de Noviembre de 2019, de

<https://www.dinero.com/economia/articulo/2019-el-ano-de-turismo-colombiano/277238>

ecologista.com. (19 de Marzo de 2019). *COMPAÑÍA COLOMBIANA CREA PLATOS*

BIODEGRADABLES QUE GERMINAN AL DESECHARLOS. Recuperado el 12 de

Diciembre de 2019, de [https://www.ecologista.com.co/compania-colombiana-crea-](https://www.ecologista.com.co/compania-colombiana-crea-platos-biodegradables-que-germinan-al-desecharlos/)

[platos-biodegradables-que-germinan-al-desecharlos/](https://www.ecologista.com.co/compania-colombiana-crea-platos-biodegradables-que-germinan-al-desecharlos/)

Edenred. (s.f.). *Beneficios sociales: pequeños gestos, grandes resultados - El ...* Obtenido de

<https://blog.edenred.es/beneficios-sociales-en-la-empresa-pequenos-gestos-grandes-resultados/>

Eird. (s.f.). *Gestión del riesgo - Eird*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2019, de

https://www.eird.org/cd/toolkit08/material/proteccion-infraestructura/gestion_de_riesgo_de_amenaza/8_gestion_de_riesgo.pdf

Emprendimientoinsite. (s.f.). *ÁREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA*. Obtenido de

<https://sites.google.com/site/emprendimientoinsite/introduccion-al-site/grado-11o-emprendimiento/areas-funcionales-de-una-empresa>

Empresarial, E. (1 de Julio de 2010). *CREATIVIDAD GERENCIAL*. Obtenido de [https://entorno-](https://entorno-empresarial.com/creatividad-gerencial/)

[empresarial.com/creatividad-gerencial/](https://entorno-empresarial.com/creatividad-gerencial/)

- Facebook , f. (9 de Octubre de 2019). *Información sobre las experiencias instantáneas de Facebook*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2019, de <https://www.facebook.com/business/help/183469315334462?id=1633489293397055>
- Facebook. (2019). *¿Cómo comparto un enlace desde mi página?* Recuperado el 11 de Diciembre de 2019, de https://www.facebook.com/help/182487968815949/?helpref=hc_fnav
- fcaenlinea. (2006). *Unidad 9. Tendencias actuales del pensamiento administrativo*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2019, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad9.pdf>
- Fabra , A. (16 de Enero de 2017). *Cuáles son las áreas funcionales de una empresa*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de <https://negocios.uncomo.com/articulo/cuales-son-las-areas-funcionales-de-una-empresa-26437.html>
- García , I. (30 de Agosto de 2017). *¿Qué son los stakeholders? | Definición de stakeholders*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>
- GestioPolis.com, E. (8 de Julio de 2001). *¿Qué es la cadena de valor? - GestioPolis*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Humana, G. (8 de Noviembre de 2011). *Estrategia de compensación - GestiónHumana.com*. Obtenido de <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Archivos/news-gh-estrategia-compensacion-nov08-11.html>
- Klawter. (2 de Marzo de 2018). *ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA HOTELES DE ÉXITO*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2019, de <https://klawter.com/blog/estrategias-marketing-digital-para-hoteles/>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Recuperado el 9 de Noviembre de 2019

Lifepack. (2020). *Life Pack – Productos ecológicos*. Obtenido de

<https://lifepack.com.co/categoria-producto/germinables/>

Maps, g. (2019). *google maps*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2019, de

<https://www.google.com/maps/place/Chinauta,+Tibacuy,+Cundinamarca/@4.2616431,-74.6122675,10.14z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f1c6b16f0688b:0x75c338ad86fbd98b!8m2!3d4.30151!4d-74.4755>

Maps, G. (2019). *Google Maps*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2019, de

<https://www.google.com/maps/place/Hotel+Chinauta+Real/@4.3062289,-74.4598375,13.03z/data=!4m8!3m7!1s0x8e3f1c451b50a2cf:0xa436f1478fccb56e!5m2!4m1!1i2!8m2!3d4.28975!4d-74.465824>

Marín, M. E. (1 de Junio de 2011). *Perfil emprendedor de los gerentes*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890005.pdf>

Mejia Llano, J. (30 de Octubre de 2019). *Estrategias de marketing en Instagram*. Recuperado el

11 de Diciembre de 2019, de <https://www.juancmejia.com/redes-sociales/21-consejos-de-marketing-en-instagram-estrategias-probadas-para-el-exito-de-tu-marca/>

Michel Henric-Coll, M. (20 de Agosto de 2003). *Qué es coaching empresarial y cuales son sus instrumentos*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de

<https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (27 de Diciembre de 2013).

decreto nacional 3022 de 2013 - Presidencia de la República. Recuperado el 9 de Noviembre de 2019, de

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/DICIEMBRE/27/DECRETO%203022%20DEL%2027%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202013.pdf>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1074 de 2015 - Presidencia*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2019, de

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201074%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015.pdf>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (1 de Noviembre de 2018).

Decreto 2063 de 2018 - Gestor Normativo Función Pública. Recuperado el 2019 de Noviembre de 2019, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89280>

Ministerio del trabajo. (26 de Mayo de 2015). *DECRETO 1072 DE 2015 - Egresados Bogotá*.

Recuperado el 11 de Diciembre de 2019, de

<http://egresados.bogota.unal.edu.co/files/normatividad/Decreto%201072%20de%202015.pdf>

Ministerio del Trabajo. (13 de Febrero de 2019). *Resolución 0312 de 2019 - ARL SURA*.

Recuperado el 11 de Diciembre de 2019, de

https://www.arlsura.com/files/Resolucion_0312_de_2019_Estandares_Minimos.pdf

MLIBU. (5 de Octubre de 2018). *Estrategias De Marketing Vinculadas Al Sector Turismo-Hoteleria*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2019, de

<https://www.hotelmalibu.co/blog/item/31-estrategias-de-marketing-vinculadas-al-sector-turismo-hoteleria>

MyABCM. (17 de Agosto de 2016). *Conozca la importancia de la gestión administrativa para los negocios*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de

<https://www.myabcm.com/es/blog-post/la-importancia-de-la-gestion-administrativa/>

Oficina de Turismo Alcaldía de Fusagasuga. (2017). *GUÍA TURISTICA FUSAGASUGÁ*.

Fusagasuga. Recuperado el 22 de Noviembre de 2019

Organización Mundial del Turismo UNWTO. (2019). *¿Por qué el Turismo?* Recuperado el 22 de

Noviembre de 2019, de <https://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Pontificia Universidad Javeriana. (2006). Cuadernos de Administración. En S. Torres Valdivieso, & A. Mejía Villa, *Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano* (págs. 111-133). Bogotá, Colombia.

Porto, J. P. (2008). *Definición de empresa - Qué es, Significado y Concepto*. Recuperado el 9 de

Noviembre de 2019, de <https://definicion.de/empresa/>

Prieto Cárdenas, C. A. (2014). *Turismo en Colombia: un sector en crecimiento*. Recuperado el 22

de Noviembre de 2019, de <https://ideas.repec.org/p/col/000426/012833.html>

Pyme.net, E. (19 de Noviembre de 2019). *Áreas funcionales y departamentos de la empresa*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/areas-funcionales-y-departamentos-de-la-empresa.html>

Raffino, M. E. (29 de Noviembre de 2019). *¿Qué son y cuáles son los Recursos Naturales?*

Recuperado el 12 de Diciembre de 2019, de <https://concepto.de/que-son-y-cuales-son-los-recursos-naturales/>

Republica de Colombia. (20 de julio de 1991). *Presidencia de la república*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2019, de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf>

Riquelme, M. (9 de Marzo de 2018). *¿Cuál Es La Administración Moderna?* Recuperado el 21

de Noviembre de 2019, de <https://www.webyempresas.com/administracion-moderna/>

Riquelme, M. (13 de Marzo de 2018). *Empowerment (Concepto E Implementación)*. Obtenido de

<https://www.webyempresas.com/empowerment/>

Rock Content, R. (11 de Julio de 2019). *Carrusel de Facebook: ¿sabes para qué sirve y cómo usarlo?* Recuperado el 11 de Diciembre de 2019, de

<https://rockcontent.com/es/blog/carrusel-de-facebook/>

Rodríguez Valencia, j. (2006). *ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE ESTRATÉGICO*. Editorial Mad. Recuperado el 9 de Noviembre de 2019

safetya.co. (15 de Mayo de 2019). *PHVA: Procedimiento lógico y por etapas para la mejora continua*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2019, de <https://safetya.co/phva-procedimiento-logico-y-por-etapas/>

Significados.com. (7 de Febrero de 2018). *Significado de Estrategia*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <https://www.significados.com/estrategia/>

Solano, H. (10 de Agosto de 2016). *Innovación: El reto más importante para la gerencia en este nuevo siglo*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2016/08/10/innovacion-el-reto-mas-importante-para-la-gerencia-en-este-nuevo-siglo.html>

Vía 40, e. (2016). <https://via40express.com/services/sitios-de-interes-bogota-girardot/>.

Anexos

Anexo 1. Entrevista área mercado Fases 1,2 y 3

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Análisis administrativo y plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas
Cárdenas S.A.S. de Fusagasugá Cundinamarca

Objetivo: Realizar el análisis administrativo y el plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, buscando el fortalecimiento funcional, tecnológico y de mercadeo, de todos sus procesos organizacionales, alcanzando competitividad y posicionamiento en el sector turístico.

Área: Mercadeo y Ventas.

Nombre del

encuestado _____

Cargo _____ **Profesión** _____

Tipo de contrato _____ **Tiempo Laborado** _____ **meses**

Contacto _____ **Email** _____

1. ¿La empresa tiene definidos los objetivos del plan de mercadeo?

SI ___ NO x

2. ¿La empresa analiza el cliente objetivo? Explique

SI x NO ___

¿La empresa analiza los competidores?

SI x NO ___

3. Describa los productos y servicios que ofrece la empresa.

4. ¿La empresa realiza un diagnóstico del mercado objetivo?

SI ___ NO x

5. ¿El personal encargado del mercadeo de contacto directo con el cliente tiene claro el concepto de servicio?

SI x NO ___

6. ¿Cuál de las siguientes estrategias de mercado utiliza la empresa?

x Precio x Promoción x Publicidad x Distribución

7. ¿La empresa define la segmentación de mercado?

SI x NO ___

8. ¿La empresa utiliza estrategias de ventas? Descríbalas

SI x NO ___

9. ¿La empresa maneja políticas de cartera? Explique.

SI x NO ___

10. ¿La empresa cuenta con una ficha técnica para los productos o servicios que ofrece?

SI ___ NO x

11. ¿En qué ciclo de vida se encuentran los productos o servicios de la empresa, según el desarrollo de la iniciativa?

___ Definición ___ Crecimiento

x Madurez ___ Declive

12. ¿El proceso de venta de los productos y/o servicios se da de forma directa o indirecta? Explique

x Directa ___ Indirecta

13. ¿La empresa maneja un plan de producción de bienes y servicios?

SI ___ NO x

14. ¿La capacidad instalada de infraestructura de la empresa cubre la demanda actual del mercado?

SI ___ NO x

15. ¿La empresa calcula los costes de producción? Explique como lo hace

SI x NO ___

16. ¿Se encontraron algunos parámetros técnicos especiales en la empresa?

SI ___ NO x

Fuente: Autores con base en esta investigación

Anexo 2. Entrevistas Área administrativas Fases 4,6 y 7

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Análisis administrativo y plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas
Cárdenas S.A.S. de Fusagasugá Cundinamarca

Objetivo: Realizar el análisis administrativo y el plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, buscando el fortalecimiento funcional, tecnológico y de mercadeo, de todos los procesos organizacionales, alcanzando competitividad y posicionamiento en el sector turístico.

Área: Administración.

Nombre del encuestado _____

Cargo _____ **Profesión** _____

Tipo de contrato _____ **Tiempo Laborado** _____ **meses**

Contacto _____ **Email** _____

1. ¿La empresa cuenta con estrategias de innovación y desarrollo?

SI___ NO_x

2. ¿Existe un cronograma de desarrollo y acciones dentro de la empresa?

SI___ NO_x

3. ¿La empresa planifica la gestión de riesgos?

SI___ NO_x

4. ¿La empresa identifica los riesgos que afectan la competitividad y sustentabilidad?

SI___ NO_x

5. ¿La empresa planifica la respuesta a los riesgos?

SI___ NO_x

6. ¿La empresa realiza un plan de mitigación de riesgos en términos sociales y ambientales?

SI___ NO_x

7. ¿la empresa presenta una plataforma estratégica organizacional?

SI___ NO_x

8. ¿La empresa ha recibido apoyo económico de entidades públicas o privadas?

SI___ NO_x

9. ¿Qué aspectos están asociados a la constitución del emprendimiento?

10. ¿La empresa tiene proyectados los costos, gastos de personal, gastos anuales administrativos y los gastos de la puesta en marcha del año 2019?

Fuente: Autores con base en esta investigación

Anexo 3. Entrevista Área Recursos humanos fase 5

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Análisis administrativo y plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. de Fusagasugá Cundinamarca

Objetivo: Realizar el análisis administrativo y el plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, buscando el fortalecimiento funcional, tecnológico y de mercadeo, de todos sus procesos organizacionales, alcanzando competitividad y posicionamiento en el sector turístico.

Área: Recursos Humanos.

Nombre del encuestado _____

Cargo _____ **Profesión** _____

Tipo de contrato _____ **Tiempo Laborado** _____ **meses**

Contacto _____ **Email** _____

1. ¿La empresa cumple con las obligaciones laborales bajo la normatividad colombiana?

SI X NO ___

2. ¿La empresa selecciona el recurso humano por perfil y competencias centrales?
Explique el proceso de selección.

SI X NO ___

3. ¿La empresa contrata directamente el recurso humano?

SI X NO ___

4. ¿La empresa realiza acciones para lograr el desarrollo del recurso humano?

SI ___ NO X

5. ¿La empresa desarrolla estrategias para el crecimiento del recurso humano?

SI ___ NO X

6. ¿la empresa presenta los costos de operación del recurso humano?

SI X NO ___

Fuente: Autores con base en esta investigación

Anexo 4. Entrevista Área contabilidad fase 8

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Análisis administrativo y plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. de Fusagasugá Cundinamarca

Objetivo: Realizar el análisis administrativo y el plan de mejoramiento de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S, buscando el fortalecimiento funcional, tecnológico y de mercadeo, de todos sus procesos organizacionales, alcanzando competitividad y posicionamiento en el sector turístico.

Área: Contabilidad

Nombre del encuestado _____

Cargo _____ **Profesión** _____

Tipo de contrato _____ **Tiempo Laborado** _____ **meses**

Contacto _____ **Email** _____

1. ¿La empresa maneja la contabilidad de acuerdo a las normas vigentes?
SI NO
2. ¿El Software contable cumple los requerimientos exigidos por las normas vigentes?
SI NO
3. ¿El software contable cumple con los requisitos para el funcionamiento eficaz del área de costos e inventarios?
SI NO
4. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones de renta y complementarios?
SI NO
5. ¿La entidad ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones autorrenta?
SI NO

6. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones de IVA?
SI x NO ___
7. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones de impuesto al consumo?
SI x NO ___
8. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente las declaraciones de retención en la fuente y RTE. IVA?
SI x NO ___
9. ¿La empresa ha pagado oportunamente la retención hortifruticola?
SI x NO ___
10. ¿La empresa ha pagado oportunamente la contribución FEDEPAPA?
SI x NO ___
11. ¿La empresa ha pagado oportunamente la contribución FENALCE?
SI x NO ___
12. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente la declaración del impuesto de industria y comercio?
SI x NO ___
13. ¿La empresa ha presentado y pagado oportunamente la respectiva contribución parafiscal con destino al turismo?
SI x NO ___
14. ¿La empresa ha presentado oportunamente la información exógena ante la DIAN?
SI x NO ___

15. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la empresa?

16. ¿La empresa presenta los estados financieros de los años 2018 y 2019?

SI ___ NO X

17. ¿La empresa presenta la evaluación financiera con los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad?

SI ___ NO X

18. ¿La empresa presenta el análisis del VPN (valor presente neto) y la TIR (tasa interna de retorno)?

SI ___ NO X

Fuente: Autores con base en esta investigación

Anexo 5. Platos a la carta que ofrece el Hotel



Fuente: Tomado de carta hotel Chinauta real centro.

Anexo 6. Modelo de solicitud del asesor para gestionar un evento

HOTEL CENTRO DE CONVENCIONES CHINAUTA REAL



FECHA EVENTO: SEPTIEMBRE 22-23/2018
NOMBRE EMPRESA: COOPERIS
COORDINADOR GRUPO: MARIA TERESA CELIS MELO
CLASE DE EVENTO: CONVENCION – CURSO COOPERATIVISMO-
PARTICIPANTES: 90 PERSONAS

No. Pax	Servicios	Tarifa/Pax	Valor Total
90	INSTALACIONES:		
	ALOJAMIENTO: 10 Habitaciones acomodación triple con aire (30 Pax) 20 Cabañas acomodación triple con ventilación (60 Pax) SERVICIOS: Tres salones en U, con ayudas audiovisuales y estación de café. Instalaciones recreativas, Zona húmeda, parqueadero SIN PASEO ECOLOGICO	\$ 93.000.00 \$ 83.000.00	\$ 2.790.000.00 \$ 4.980.000.00
90	SABADO 28 DE JULIO: Desayuno: Porción de fruta, caldo con costilla, bebida caliente, pan/arepa, mermelada/mantequilla	\$ 15.000.00	\$ 1.350.000.00
90	Almuerzo: Sopa de papa, beef stroganof, puré de papa, verduras con crema, dulce de coco	\$ 31.000.00	\$ 2.790.000.00
90	Refrigerio P.M. Salpicón con helado y galletas	\$ 9.000.00	\$ 810.000.00
90	Cena: Coctel de bienvenida. Crema de champiñones, medallón de cerdo en salsa de manzana, ensalada y papa a la francesa, jugo natural, cuajada con dulce de mora.	\$ 31.000.00	\$ 2.790.000.00
90	DOMINGO 29 DE JULIO:		
	Desayuno: Jugo de naranja, tamal, bebida caliente, pan y arepa.	\$ 15.000.00	\$ 1.350.000.00
90	Refrigerio A.M.: Empanaditas (carne y pollo), jugo de cosecha.	\$ 9.000.00	\$ 810.000.00
90	Almuerzo: Tipo Parrillada: Pollo, res, cerdo y vara, papa salada, papa ensalada verde, limonada natural, rollo de helado.	\$ 31.000.00	\$ 2.790.000.00
3	Equipo portátil los dos días (Uno por salón)	\$ 140.000.00	\$ 420.000.00
		TOTAL	\$20.880.000.00

Agradezco la colaboración acostumbrada.

Atentamente.

GLORIA I. FLORIAN C.

Fuente: Archivos Hotel Chinauta Real

Anexo 7. Reportes de carta, reportes de costos del sistema

INVERSIONES TURISTICAS CARDENAS SAS**NIT 900 351 174-3****DIA DEL PADRE****MENU 1/ BIFE Y COSTILLA**

FUERTE			
INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
BIFE DE CHORIZO	GRAMOS	175	\$ 4.400
COSTILLA DE CERDO MACKAY	GRAMOS	225	\$ 3.798
			\$ 8.198

ACOMPAÑAMIENTOS			
PAPA SAGUAR			
	UNIDAD		COSTO
PAPA		1	\$ 79
CREMA DE LECHE	MILILITRO	29,5	\$ 308
SAL	GRAMO	0,5	\$ 1
PIMIENTA	GRAMO	0,2	\$ 0
LIMON	GRAMO	5	\$ 50
PEREJIL	GRAMO	0,5	\$ 5
			\$ 443

YUCA FRITA			
	UNIDAD		COSTO
YUCA FRITA	PORCION	1	\$ 1.173

ENSALADA DE LA CASA			
	UNIDAD		COSTO
ENSALADA DE LA CASA	PORCION	1	\$ 862

POSTRE: CHEESCAKE			
	UNIDAD		COSTO
CHEESCAKE			\$ 1.308,87

BEBIDA			
	UNIDAD		COSTO
CLUB DORADA			\$ 1.889,00

MIXTO RES Y CERDO	
CONSOLIDADO PLATO	
FUERTE	\$ 8.198
ACOMPAÑAMIENTOS	\$ 2.478
CHEESCAKE	\$ 1.309
BEBIDA	\$ 1.889
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA	13.873
COSTO TOTAL MANO DE OBRA	3.200
TOTAL CIF	2.300
COSTO TOTAL PLATO	19.373
UTILIDAD 40%	7.749
TOTAL ANTES DE IMPUESTO	27.122
IMPUESTO CONSUMO 8%	2.170
PRECIO VENTA	29.292

Fuente: Tomado de Hotel Chinauta Real/área de costos.



INVERSIONES TURISTICAS CARDENAS SAS
Planilla Horizontal

Fecha: 2018/08/27
Hora: 4:00:14 PM
Pagina: 1 de 1

Tipo Nomina: Quincenal Periodo: 2018/08/01 - 2018/08/15

Contrato	Nombre	Saludo Basico	Saludo	Dias	HRN	HF	WPN	HED	HEN	HEF	HEFN	VTH	Sub. Trans	Otros DV Total Devengos	Salud	Pensión	Solidaridad	Prestamos	Retención	Otros Dctos	Total Dctos	Total a Pagar	Firma	

106171446-1	ROBERTO ANDRES MANCERA RAMIREZ	200,000	600,000	15	---	---	---	---	---	---	---	---	0	30,150	630,150	24,000	24,000	0	0	0	0	48,000	678,150.00	
1061715807-1	CASTILLO ROMERO CRISTIAN CAM	1,000,000	500,000	15	---	---	---	---	---	---	---	---	0	0	500,000	20,000	20,000	0	0	0	0	40,000	460,000.00	
1061740852	MARTIN ROVERA MARIA ALEXANDR	1,000,000	500,000	15	---	---	---	---	---	---	---	---	0	14,700	514,700	20,000	20,000	0	0	0	0	40,000	474,700.00	
1061740277-2	CRUZ NOVGA ADRIANA	950,000	475,000	15	24.00	---	---	2.50	---	4.00	0.50	120,225	0	35,400	630,625	23,800	23,800	0	0	0	0	47,600	583,025.00	
1061752374	GLIZMAN GODOY PAULA ANDREA	800,000	400,000	15	---	---	---	---	---	---	---	---	0	20,650	420,650	16,000	16,000	0	0	0	0	32,000	388,650.00	

11389089	HERERA MOLINA OSCAR EDUARDO	900,000	950,000	15	24.00	---	---	15.00	2.00	6.00	2.00	453,225	0	17,700	1,420,925	36,120	36,120	0	0	0	0	112,240	1,533,165.00	
10620209-1	BERNARDI LOPEZ LUZ ADRIANA	781,242	390,621	15	24.00	---	---	3.00	---	4.00	1.50	109,040	0	14,700	514,421	19,907	19,907	0	0	0	0	39,814	430,435.00	
10143993-1	MOSQUERA AMBA	1,300,000	650,000	15	8.00	16.00	---	6.00	1.50	6.50	1.50	129,741	0	25,500	899,241	30,100	30,200	0	0	0	0	70,300	969,541.00	
02931302-1	PEREZ JIMENEZ EDGAR	1,000,000	500,000	15	24.00	---	---	5.00	2.00	5.00	2.00	178,125	44,100	0	722,221	27,125	27,125	0	0	0	0	54,250	667,971.00	
TOTAL GENERAL			5,665,621									1,290,794.00	44,100	993,315	6,051,636	280,657	280,657	0	0	0	0	561,314	7,490,522.00	11

VoBo



INVERSIONES TURISTICAS CARDENAS SAS
Planilla Horizontal

Fecha: 2018/08/27
Hora: 4:01:54 PM
Pagina: 1 de 1

Tipo Nomina: Quincenal Periodo: 2018/08/16 - 2018/08/30

Contrato	Nombre	Saludo Basico	Saludo	Dias	HRN	HF	WPN	HED	HEN	HEF	HEFN	VTH	Sub. Trans	Otros DV Total Devengos	Salud	Pensión	Solidaridad	Prestamos	Retención	Otros Dctos	Total Dctos	Total a Pagar	Firma	

106171446-1	ROBERTO ANDRES MANCERA RAMIREZ	200,000	600,000	15	8.00	16.00	---	---	---	---	---	---	170,000	0	35,400	805,400	30,800	30,800	0	0	0	0	61,600	746,800.00
1061715807-1	CASTILLO ROMERO CRISTIAN CAM	1,000,000	500,000	15	---	---	---	---	---	---	---	---	0	0	500,000	20,000	20,000	0	0	0	0	40,000	460,000.00	
1061740852	MARTIN ROVERA MARIA ALEXANDR	1,000,000	500,000	15	---	---	---	---	---	---	---	---	0	17,700	517,700	20,000	20,000	0	0	0	0	40,000	477,700.00	
1061740277-2	CRUZ NOVGA ADRIANA	950,000	475,000	15	24.00	---	---	---	---	---	---	---	71,250	0	26,550	572,800	21,850	21,850	0	0	0	0	43,700	529,100.00
1061752374	GLIZMAN GODOY PAULA ANDREA	800,000	400,000	15	---	---	---	---	---	---	---	---	0	0	29,500	429,500	16,000	16,000	0	0	0	0	32,000	397,500.00
11389089	HERERA MOLINA OSCAR EDUARDO	900,000	950,000	15	24.00	---	---	24.00	3.50	2.00	---	463,157	0	35,400	1,445,557	36,400	36,400	0	0	0	0	112,800	1,558,357.00	
10620209-1	BERNARDI LOPEZ LUZ ADRIANA	781,242	390,621	15	16.00	---	---	---	---	---	---	---	39,000	0	35,400	465,021	17,107	17,107	0	0	0	0	34,214	430,735.00
10620790-1	NOIAS MOREIRA MARIA INES	781,242	390,621	15	24.00	---	---	---	---	---	---	---	58,593	0	26,550	475,764	17,969	17,969	0	0	0	0	35,938	439,826.00
10143993-1	MOSQUERA AMBA	1,300,000	650,000	15	8.00	16.00	---	---	---	---	---	---	194,167	0	23,400	897,567	33,367	33,367	0	0	0	0	66,734	790,831.00
02931302-1	PEREZ JIMENEZ EDGAR	1,000,000	500,000	15	24.00	---	---	---	---	---	---	---	75,000	44,100	0	619,100	23,000	23,000	0	0	0	0	46,000	573,100.00
TOTAL GENERAL			5,499,575									1,098,229.00	44,100	1,246,654	7,038,794	261,912	261,912	0	0	0	0	523,624	7,562,416.00	11

VoBo

Fuente: Tomada archivo físico de la empresa.

Anexo 8. Nómina del mes de agosto de 2018 y pago de seguridad social



PLANILLA INTEGRADA DE AUTOLIQUIDACION DE APORTES



PAG 3 de 3

DATOS DEL APORTANTE						
TIPO	NÚMERO	NOMBRE APORTANTE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO	EXONERADO PAGO PARAFISCALES Y SALUD
NI	002851174-3	INVERSIONES TURISTICAS CARDENAS SAS	AV LAS PALMAS 8 22 OF 307	3208578798	MERCADEOYVENTASCHINAI TAREAL@GMAIL.COM	
FORMA PRESENTACIÓN	CLASE APORTANTE	NOMBRE SUCURSAL	CÓDIGO	DEPARTAMENTO	CIUDAD / MUNICIPIO	
UNICA	C - MIPYME			CUNDINAMARCA	FUSAGAYUGÁ	

DATOS DE LA PLANILLA							
PERIODO COTIZACIÓN				TIPO PLANILLA	FECHA PAGO (DIA/MES/AÑO)	NÚMERO PLANILLA	TOTAL A PAGAR
SALUD		DIFERENTE A SALUD					
MES	AÑO	MES	AÑO				
8	2018	7	2018	E	08/08/2018	28376524	\$3.819.700

DETALLE POR COTIZANTE																																										
INFORMACIÓN COTIZANTE										INFORMACIÓN NOVEDADES										PENSIÓN				SALUD			RISGOS LABORALES			CCP		PARAFISCALES										
No.	Tip	No. de identificación	Apellidos y Nombres		ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO	ESTADO				
1	CC	102228487	VARGAS PULIDO EDISON JAVIER	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3	CC	006715448	MAYCENA RAMIREZ ROBERTO ANDRES	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	CC	006715448	MAYCENA RAMIREZ ROBERTO ANDRES	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	CC	006723221	ROMERO BELARMINO ALIJON BRIVETE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	CC	006740852	MARTIN RIVERA MARIA ALEJANDRA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	CC	006746077	CRUZ NOVIGADRIANA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	CC	006746077	CRUZ NOVIGADRIANA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	CC	006752774	GUZMAN GODOY PAULA ANDREA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	CC	006741490	COLLO YONARQUELYNA PAOLA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	CC	11258418	VARELA BERMUDEZ ALEX GIOVANNY	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11	CC	11286669	HERNANDEZ MOLINA OSCAR EDUARDO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	CC	36022268	BEJARANO LOPEZ LUZ ADRIANA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	CC	36025780	ROJAS MORENO MARIA INES	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	CC	80143662	MOSQUERA MARIA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	CC	82363702	PEREZ SANCHEZ EDGAR	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	CC	12058886	FORERO ESCOBAR CARLOS ALBERTO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Tomada archivo físico de la empresa

Anexo 9. Estados financieros comparados al 31 de diciembre de 2019

INVERSIONES TURISTICAS CARDENAS SAS
NIT. 900.351.174-3

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2019-2018



ACTIVO	AÑOS COMPARATIVOS		VARIACION
	2.019	2.018	ABSOLUTA
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 575.669.666	\$ 308.894.339	\$266.775.327
Deudores comerciales y otros deudores	\$ 0	\$ 0	\$0
Inventarios	\$ 50.000.000	\$ 40.000.000	\$10.000.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 625.669.666	\$ 348.894.339	\$276.775.327
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS			
Propiedad planta y equipo	\$ 900.591.627	\$ 900.591.627	\$0
Deterioro activos fijos	-\$ 165.954.160	-\$ 122.977.076	-\$42.977.084
Activo Fijo Neto	\$ 734.637.467	\$ 777.614.551	
Activos intangibles	\$ 66.331.102	\$ 66.331.102	\$0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 800.968.569	\$ 843.945.653	-\$42.977.084
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.426.638.235	\$ 1.192.839.992	\$ 233.798.243
CUENTAS DE ORDEN			\$0
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE:			
Cuentas por Pagar y otras cuentas por pagar	\$ 0	\$ 0	\$0
Pasivo por impuestos	\$ 121.043.853	\$ 92.557.956	\$28.485.897
Retenciones y aportes de nómina	\$ 6.761.506	\$ 6.378.780	\$382.726
Prestaciones sociales	\$ 20.401.774	\$ 19.246.956	\$1.154.818
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 148.207.133	\$ 118.183.692	\$30.023.441
TOTAL PASIVO	\$ 148.207.133	\$ 118.183.692	\$30.023.441
PATRIMONIO			
Capital emitido	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$0
Reservas	\$ 20.377.480	\$ 15.010.021	\$5.367.459
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ 1.024.656.300	\$ 874.556.086	\$150.100.214
Resultado del Ejercicio	\$ 183.397.322	\$ 135.090.193	\$48.307.129
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.278.431.102	\$ 1.074.656.300	\$203.774.802
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.426.638.235	\$ 1.192.839.992	\$233.798.243

Fuente: Archivo de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S

Anexo 10. Estados Financieros comparados - Estado de resultados

INVERSIONES TURISTICAS CARDENAS SAS

NIT. 900.351.174-3

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DICIEMBRE DE 2019-2018 PROYECTADOS



	AÑOS COMPARATIVOS				VARIACION	VARIACION
	2019	%	2018	%	ABSOLUTA	RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES:						
Ventas	\$ 2.067.715.966	100,00%	\$ 1.862.807.177	100,00%	\$ 204.908.789,00	11,00%
Menos Costo de Ventas	\$ 1.382.770.868	66,87%	\$ 1.280.267.670	68,73%	\$ 102.503.198,00	8,01%
Utilidad Bruta en ventas	\$ 684.945.098	33,13%	\$ 582.539.507	31,27%	\$ 102.405.591	17,58%
GASTOS OPERACIONALES:						
Gastos de Administración	\$ 109.742.279	5,31%	\$ 103.669.861	5,57%	\$ 6.072.418,00	5,86%
Gastos de ventas	\$ 271.061.324	13,11%	\$ 254.839.476	13,68%	\$ 16.221.848,00	6,37%
Total Gastos Operacionales	\$ 380.803.603	18,42%	\$ 358.509.337	19,25%	\$ 22.294.266	6,22%
Utilidad (Pérdida) Operacional Neta	\$ 304.141.495	14,71%	\$ 224.030.170	12,03%	\$ 80.111.325	35,76%
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Ingresos Financieros	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Total Ingresos no Operacionales	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gastos Financieros	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Total Gastos no Operacionales	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
Utilidad antes Impuestos	\$ 304.141.495	14,71%	\$ 224.030.170	12,03%	\$ 80.111.325	35,76%
(-) Provisión de Impuestos (33%)	\$ 100.366.693	4,85%	\$ 73.929.956	3,97%	\$ 26.436.737,25	35,76%
Utilidad después de impuestos	\$ 203.774.802	9,86%	\$ 150.100.214	8,06%	\$ 53.674.588	35,76%
(-) Reserva legal 10%	\$ 20.377.480	0,99%	\$ 15.010.021	0,81%	\$ 5.367.458,61	35,76%
Utilidad (Pérdida) neta del Ejercicio	\$ 183.397.322	8,87%	\$ 135.090.193	7,25%	\$ 48.307.129	35,76%

Fuente: Archivo de la empresa Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S

Anexo 11. Indicadores de Liquidez, endeudamiento y rentabilidad 2016 – 2017

INDICADORES FINANCIEROS VIGENCIAS AÑOS 2016 A 2017

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

a.	Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente			
	Año 2016 =	306.102.972	-	158.573.235 = 147.529.737
	Año 2017 =	310.442.488	-	272.809.139 = 37.633.349

Una vez la Empresa Inversiones Turísticas Cardenas S.A.S. canceló todas sus deudas a corto plazo, le quedó disponible \$ 147.529.737 en el año 2.016 y \$ 37.633.349 en el año 2017 para atender sus pasivos corrientes.

Podemos observar que en el 2.017, este indicador bajó con respecto al año anterior, reflejándose una disminución de \$ 109.903.388 en el capital de trabajo, lo cual pudo ser consecuencia de que en 2.016 hubo utilidad, mientras que en 2.017 hubo pérdida.

b.	Razón Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$		
	Año 2016 =	$\frac{306.102.972}{158.573.235}$	= 1,93
	Año 2017 =	$\frac{310.442.488}{272.809.139}$	= 1,14

Para el año 2.016, Inversiones turísticas Cárdenas S.A.S., por cada peso que debía a corto plazo, tuvo \$ 1,71 pesos para respaldarlo. Con respecto al año 2.017 se aprecia que la liquidez bajó a \$ 1,14 pesos de respaldo por cada peso que debía a corto plazo, lo cual es producto de la pérdida que se presentó en el año 2.017.

c.	Prueba Acida = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$		
	Año 2016 =	$\frac{306.102.972 - 34.543.522}{158.573.235}$	= 1,71
	Año 2017 =	$\frac{310.442.488 - 147.093.200}{272.809.139}$	= 0,60

Podemos observar que Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S., en el año 2.016 pudo pagar todos sus pasivos corrientes sin necesidad de liquidar ni vender sus inventarios ya que tenía \$ 1,71 pesos (Sin necesitar de sus inventarios) para pagar cada peso que debía. Pero en el año 2.017 su liquidez fue crítica ya que sin contar con sus inventarios solo disponía de \$ 0,60 centavos para pagar cada peso de sus deudas inmediatas. Este indicador en el 2017 es producto de la pérdida del año 2017 y también debido a un alto incremento de los inventarios en el último año, tal como se aprecia en la mala rotación de inventarios. (Rotó solo 13 veces en el año 2017, mientras que la rotación del 2016 fue 38 veces

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

a. Nivel de Endeudamiento =	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	
Año 2016 =	$\frac{158.573.235}{1.032.152.116}$	= 0,15
Año 2017 =	$\frac{272.809.139}{1.197.365.225}$	= 0,23

La participación de los acreedores sobre el activo total, para el año 2016 fue de un 15% y para el año 2017 fue un 23%. Como se puede observar por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 15 centavos han sido financiados por los acreedores en el 2016 y 23 centavos han sido financiados por los acreedores en el año 2017.

b. Concentración del Endeudamiento en corto plazo =	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	
Año 2016 =	$\frac{158.573.235}{158.573.235}$	= 1,00
Año 2017 =	$\frac{272.809.139}{272.809.139}$	= 1,00

Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. adeuda el 100% de sus pasivos a corto plazo, tanto para los años 2016 y 2017. Esta situación se presenta debido a que la empresa no tiene deudas a largo plazo.

c. Indicadores de Leverage :

Leverage Total =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	
Año 2016 =	$\frac{158.573.235}{873.578.881}$	= 0,18
Año 2017 =	$\frac{272.809.139}{924.556.086}$	= 0,30

Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores, es decir que su patrimonio estaba comprometido con los acreedores totales en un 18% en el año 2016, y en un 30% en el año 2017. De otra manera podemos decir que por cada peso del patrimonio que tiene la empresa debía a los acreedores 18 centavos en el año 2016, y 30 centavos en el año 2017.

Leverage a corto plazo =	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	
Año 2016 =	$\frac{158.573.235}{873.578.881}$	= 0,18
Año 2017 =	$\frac{272.809.139}{924.556.086}$	= 0,30

Debido a que la empresa no tiene pasivo a largo plazo, el grado de compromiso de su patrimonio con los acreedores a corto plazo es el mismo del indicador anterior.

INDICADORES DE ACTIVIDAD O DE OPERACIÓN

a. **Rotación de Cartera** = $\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cx C promedio}}$

La empresa presta todos sus servicios de estricto contado, por lo tanto no se puede aplicar este indicador. Para la empresa esto es bueno ya que no corre riesgo de pérdidas de dinero por cuentas incobrables.

b. **Rotación de Inventarios** = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$

$$\text{Año 2016} = \frac{485.756.809}{29.021.761} = 16,74 \quad \text{Veces}$$

$$\text{Año 2017} = \frac{276.811.682}{90.818.361} = 3,05 \quad \text{Veces}$$

El inventario de mercancías de la Empresa rotó 17 veces en el año 2016 o sea se convirtió 17 veces en efectivo, mientras que en el año 2017 rotó 3 veces o sea se convirtió 3 veces en efectivo.

Este indicador no es real debido a que el costo de ventas está muy bajito porque contablemente no se incluye el costo de la mano de obra ni los costos indirectos de fabricación dentro del costo de ventas

c. **Días de inventario a mano** = $\frac{365}{\text{Rotac.de inventario}}$

$$\text{Año 2016} = \frac{365}{16,74} = 21,80 \quad \text{Días}$$

$$\text{Año 2017} = \frac{365}{3,05} = 119,67 \quad \text{Días}$$

Inversiones Turísticas Cardenas S.A.S. convirtió sus inventarios en efectivo cada 22 días en el año 2016, y cada 120 días en el año 2017.

Como se puede apreciar en el año 2017 desmejoró su rotación de inventarios, lo cual se puede corroborar en los estados de resultado ya que las ventas del 2017 fueron menores que las ventas del año 2016. De acuerdo a lo explicado en el indicador anterior, podemos concluir que éste indicador no es real.

d. **Rotación de Activos Fijos** = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$

$$\text{Año 2016} = \frac{1.423.715.000}{726.049.144} = 1,96$$

$$\text{Año 2017} = \frac{1.303.573.952}{820.591.635} = 1,59$$

Los activos fijos rotaron con respecto a las ventas 1,96 veces en el año 2016 y 1,59 veces en el año 2017, o sea que se vendió \$ 1,96 por cada \$ 1 invertido en activos fijos en el 2016, y se vendió \$ 1,59 por cada \$ 1 invertido en activos fijos en el 2017.

Este indicador es muy bajo pero hay que tener en cuenta que dentro de los activos fijos el de mayor valor son las instalaciones físicas necesarias para la prestación del servicio.

e. **Rotación de Activos Totales** =
$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Año 2016 =	$\frac{1.423.715.000}{1.032.152.116}$	=	1,38
Año 2017 =	$\frac{1.303.573.952}{1.197.365.225}$	=	1,09

Los activos totales rotaron con respecto a las ventas 1,38 veces en el año 2016 y 1,09 veces en el año 2017, o sea que se vendió \$ 1,38 por cada \$ 1 invertido en activos totales en el 2016, y se vendió \$ 1,09 por cada \$ 1 invertido en activos totales en el 2017.

f. **Rotación de proveedores** =
$$\frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Proveedores promedio}}$$

Este indicador no se puede aplicar debido a que las compras a crédito son bajas, casi nada.

INDICADORES DE RENTABILIDAD O RENDIMIENTO

a. **Margen bruto de utilidad** =
$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Año 2016 =	$\frac{937.958.191}{1.423.715.000}$	=	0,66
Año 2017 =	$\frac{1.026.762.270}{1.303.573.952}$	=	0,79

Para el año 2016 y 2017, la utilidad bruta de Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S. después de descontar los costos de ventas, fueron de 66% y 79% respectivamente. Hay que recalcar que en la empresa el costo de ventas está muy bajito debido a que en este rubro solamente están contabilizando el valor de los inventarios (Ingredientes, bebidas, jabones y elementos de aseo) que se utilizan para la prestación de los diferentes servicios ofrecidos por la entidad, y no se está incluyendo el costo de la mano de obra, costos del personal temporal como piscineros, meseros, cajeros etc. Ni otros costos indirectos como mantenimiento, depreciación, aseo, vigilancia de las instalaciones utilizadas para la prestación de los servicios, gastos por servicios públicos entre otros. Esto hace que el margen bruto se refleje muy alto y no es la rentabilidad real.

b. Margen Operacional = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$

$$\text{Año 2016} = \frac{73.690.191}{1.423.715.000} = 0,05$$

$$\text{Año 2017} = \frac{53.684.133}{1.303.573.952} = 0,04$$

La Entidad para el año 2016 generó una utilidad operacional del 5%, y para el 2017 del 4%

c. Margen Neto = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$

$$\text{Año 2016} = \frac{73.690.191}{1.423.715.000} = 0,05$$

$$\text{Año 2017} = \frac{- 2.789.931}{1.303.573.952} = - 0,002$$

Como se puede observar, las ventas de la empresa para los años 2016 y 2017 generaron un 5% de utilidad neta y un 0,2% de pérdida neta respectivamente

Este indicador tuvo un cambio brusco del año 2016 al año 2017 debido a que en el año 2016 no hubo "Gastos no operacionales", mientras que en el año 2017 hubo gastos no operacionales por valor de \$ 58.077.270.

d. Rendimiento del patrimonio = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

$$\text{Año 2016} = \frac{73.690.191}{873.578.881} = 0,08$$

$$\text{Año 2017} = \frac{- 2.789.931}{924.556.086} = - 0,003$$

La rentabilidad del patrimonio bruto para el año 2016 fue de un 8% y para el año 2017 fue de un 0,3% negativo. El resultado del 2017 fue producto de los gastos no operacionales en que se incurrió en ese año.

e. Rendimiento del activo Total = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$

$$\text{Año 2016} = \frac{73.690.191}{1.032.152.116} = 0,07$$

$$\text{Año 2017} = \frac{- 2.789.931}{1.197.365.225} = - 0,002$$

La rentabilidad obtenida por la empresa con respecto al activo total, fue de un 7% en el año 2016 y de un -0,2% para el año 2017, éste último producto de la pérdida presentada en éste año.

Fuente: Autores con base en esta investigación

Anexo 12. Propuesta Gestión Tecnológica

Propuesta de Venta de Servicios y Equipos

NeWebCode

Fusagasugá noviembre 19 del 2019

Señores

Hotel Chinauta Real

Vía Panamericana Bogotá- Melgar K, m. 68.5, Fusagasugá, Cundinamarca

Teléfono: 310 4844819

Area Administrativa	Servicio de almacenamiento en la nube, para poder tener un Backus de toda la información, y la disponibilidad de estos en cualquier momento y lugar con solo tener acceso a internet	\$700.000
Area de Mercadeo	Aplicativo móvil que le permita al hotel vincular la base de datos de los clientes, a partir de esta acción, la aplicación podrá enviar mensajes sobre promociones, descuentos, actividades a los clientes. Por otra parte, los usuarios podrán encontrar los servicios que ofrece el Hotel Chinauta Real y hacer pagos y reservaciones en tiempo real, al igual comparar la disponibilidad de habitaciones y valorar el servicio	\$2.700.000
Area de Talento Humano	A través de la página web un formulario tipo curriculum, donde se obtenga la información necesaria, para hacer un primer filtro automático, ahorrando tiempo en el proceso de selección final	\$200.000 por Formulario
Area de contabilidad	Equipo de cómputo con capacidad suficiente, para cubrir los requerimientos de funcionamiento del programa ZEUS en su versión actual y las actualizaciones futuras	\$4.500.000

VALOR TOTAL ANUAL: \$ 8.100.000

Contactenos: +57 320 804 8133

NeWebCode
Inovando en la era digital



Anexo 13. Capacitaciones Directores de Área

Fusagasugá noviembre del 2019

Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S
Hotel Chinauta Real
 Vía Panamericana Bogotá- Melgar K, m. 68.5,
 Fusagasugá, Cundinamarca
 Teléfono: 310 4844819

Presupuesto para capacitación

Objetivo: Implementar formaciones para que los Gerentes desarrollen nuevas competencias

Capacitaciones: 4

Público:	Temas:
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente. - Director comercial y Operaciones. - Director de Talento Humano. - Director de Contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Emprendedor - Gerente y Liderazgo - Gerente Innovador y Creativo - El Gerente Empowerment

Duración: 12 horas por capacitación
Lugar: Salón Auditorio Sumapaz
Fechas: Febrero, Marzo, Abril y Mayo del año 2020
Horario: Por definirse
Valor hora: \$200.000

Total Valor Capacitación: 2.400.000

Marisol Ruiz
 Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Financiera, Magister en Administración de Organizaciones.
 Consultora Externa de la Cámara de Comercio de Bogotá.
 Docente Universitaria e Investigadora

Anexo 14. Propuesta de Marketing Digital

Propuesta de Marketing: Community Manager

NeWebCode

Fusagasugá noviembre 19 del 2019

Señores

Hotel Chinauta Real

Vía Panamericana Bogotá- Melgar K, m. 68.5, Fusagasugá, Cundinamarca

Teléfono: 310 4844819

1. Ajuste de vistas y elaboración para la publicación en la página del Hotel Chinauta Real (Una Semana)

Misión, visión y los valores corporativos

2. Marketing Digital (Doce Meses)

Administración de las redes sociales: Facebook, Instagram y YouTube

Facebook

- Publicación de contenido semanal, posicionamiento de la marca
- Publicación de contenido sobre las instalaciones del hotel
- Publicación de contenido informativo sobre el menú
- Publicación de artículos relacionados a los atractivos turísticos de Chinauta y alrededores
- Elaboración y publicación de imágenes, videos, Secuencia de fotos, presentaciones, experiencias instantáneas, y habilitar funcionalidades para recibir mensajes
- Publicaciones de Trivias, concursos, acertijos, premios sorpresas y consejos sobre viajes

Instagram

- Administración adecuada de los hashtags
- Usar las Historias de Instagram
- Publicar imágenes y videos con contenido emocional y divertido
- Publicar tips para viajes, algunas curiosidades acerca de los huéspedes importantes
- Generar diferentes formatos y temas para generar más interacción por parte de la audiencia
- Publicar frases motivacionales sobre viajes, o frases de descanso y relajación
- Publicación de fotos y videos de los colaboradores del hotel
- Etiquetar a las empresas y personas con muchos seguidores que tengan alguna relación con la marca.

Contactenos: **+57 320 804 8133**

NeWebCode
Innovando en la era digital



NeWebCode

YouTube

Mantener el canal actualizado, por lo mínimo un contenido mensual.

Apuntar a los Millennials La Generación, o Millennials población entre los 18 a los 35 años)

Crear contenido entretenido que impulse la compra del servicio, pueden ser eventos, actualizaciones en las instalaciones, o actividades que estén entre los servicios que tiene el Hotel.

Creación y publicación de contenido multimedia, primero al canal de YouTube, y compartir el enlace, para las demás redes sociales, dando a conocer de esta manera la existencia de un canal en YouTube, llegando a potenciales suscriptores.

Actualizar contenidos diarios

Publicación de actualizaciones de inmediato, en la página web y redes sociales

Generar más contenido en el blog o sección de noticias

Publicaciones para generar más tráfico a la página web del hotel y aparecer fácilmente en los motores de búsqueda

Motivar a los clientes para que den su opinión

Revisar y responder los comentarios de los clientes

Centralizar la publicidad en mercados específicos

Definir rangos de edades, zona de alcance, duración de la publicación y demás.

3. Marketing con Causa (Doce Meses)

Creación y publicación de contenido multimedia, en el canal de YouTube, y compartir el enlace, para las demás redes sociales, dando a conocer la labor social que realiza FUNYODE.

4. Marketing Ecológico (Tres Meses)

Creación y publicación de contenido multimedia, en el canal de YouTube, y compartir el enlace, para las demás redes sociales, dando a conocer la campaña "lleva tu plato y siembra un árbol, promoviendo el interés a nivel empresarial y de los clientes por el cuidado y conservación del medio ambiente.

VALOR MENSUAL: \$600.000

VALOR ANUAL: \$7.200.000

Contactenos: +57 320 804 8133

NeWebCode
Innovando en la era digital



Anexo 15. Asesoría Empresarial

ASESORÍA EMPRESARIAL

Fusagasugá noviembre 12 del 2019

*Inversiones Turísticas Cárdenas S.A.S
Hotel Chinauta Real
Vía Panamericana Bogotá- Melgar K, m. 68.5,
Fusagasugá, Cundinamarca
Teléfono: 310 4844819*

- *Revisar y dar conocer la misión, visión y los valores corporativos a todo el personal administrativo, colaboradores y clientes del hotel.*
- *Impresión e instalación de los la misión, visión y los valores corporativos, en las oficinas directivos. Tiempo estimado un mes.*
- *Revisión y ajustes de los manuales de funciones Representante Legal, Contador, Jefe de Recursos Humanos, Jefe Operativo, Coordinador Comercial.*
- *Reunión y entrega por áreas de los manuales de funciones.*
- *Elaboración de la Ficha técnica de los productos de la boutique*
- *Capacitación al colaborador para atender la boutique*
- *Proponer gestión para anular sobrecarga en las funciones, del auxiliar contable.*
- *Parametrización del módulo de activos fijos.*
- *Realizar el control interno de todas las áreas*
- *Asesorar las estrategias de marketing digital, marketing con causa, marketing ecológico*
- *Asesorar para la construcción del programa de compensación e incentivos*
- *Asesorar la construcción estrategias de innovación ambiental*
- *Asesorar la construcción del área de investigación y desarrollo*

Valor de la propuesta \$ 6.000.000, equivalente a una asesoría de 6 meses.

*Carlos Humberto Castañeda Muñoz
Administrador de Empresas
Especialista en Gestión de proyectos*

Anexo 16. Asesoría Contable

FUSAGASUGÁ NOVIEMBRE 12 DEL 2019

INVERSIONES TURÍSTICAS CÁRDENAS S.A.S**HOTEL CHINAUTA REAL**VÍA PANAMERICANA
BOGOTÁ- MELGAR K. M. 68.5,
FUSAGASUGÁ, CUNDINAMARCA

TELÉFONO: 310 4844819

ASESORÍA CONTABLE

PRESENTO EL VALOR DE LA ASESORÍA CONTABLE EN LOS TRES TEMAS REQUERIDOS:

- **PARAMETRIZACIÓN DEL MÓDULO DE ACTIVOS FIJOS DEL PROGRAMA ZEUS.**
- **CAPACITACIÓN MANEJO DEL SOFTWARE CONTABLE ZEUS, AL AUXILIAR CONTABLE DE LA EMPRESA.**
- **ANÁLISIS E INFORME DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS PARA LOS AÑOS 2018 Y 2019 Y SU RESPECTIVA INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS**

LA ASESORÍA TIENE UN VALOR DE \$ 1.500.000, Y REQUIERO EL ENVÍO DE LOS ESTADOS PROYECTADOS Y PROGRAMAR UN DÍA DE LA SEMANA, PARA REALIZAR LA PARAMETRIZACIÓN DEL MÓDULO Y LA CAPACITACIÓN.

**EDILBERTO HURTADO ABRIL
CONTADOR**

Anexo 17. Propuesta Riesgos Psicosociales

Aplicación de la Bateria de Evaluación de Riesgos Psicosociales (Intralaboral - Extralaboral)

Aplicación de la Bateria de Riesgo Psicosocial con el fin de identificar, evaluar, prevenir, intervenir y monitorear la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo, en cumplimiento de la Resolución 2646 de 2008.

25 colaboradores, quienes se encuentran ubicados en el Municipio de Fusagasugá – Cundinamarca

Fase I - Actividad

Presentación Gerencial y antecedentes de los riesgos psicosociales.

Fase II - Actividad

Sensibilización y contextualización para aplicación de cuestionarios que, acorde con la normatividad, debe ser realizada por Psicólogo especialista.

Fase III - Actividad

Informe de resultados de evaluación, (análisis estadístico y psicosocial de información Sociodemográfica de los colaboradores, análisis estadístico y psicosocial general de los resultados de niveles de riesgo de factores Intralaborales, extralaborales y síntomas de estrés, diseño de propuesta de intervención para el plan de trabajo del SVE de Riesgo Psicosocial.

Inversión: Seiscientos cincuenta mil pesos m/cte. (\$ 650.000)

Anexo 18. Propuesta SG-SST

Propuesta de Servicio en Salud Ocupacional para el
Diseño y Estructuración documental del Sistema de
Gestión para la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST


Plazos para la implementación del SG-SST




Etapas necesarias para el correcto diseño y estructuración del SG-SST

ENTREGA DOCUMENTAL I

1. Evaluación Inicial del SG-SST
2. Asignación de la persona que diseñe el SG-SST, Hoja de vida y soportes(Licencia)
3. Asignación de recursos para el SGSST (presupuesto)
4. Verificación de Afiliaciones al Sistema General de Seguridad Social (ARL, EPS, AFP)
5. Procedimiento, Actas elección y Conformación del Comité de seguridad y salud en el trabajo. COPASST
6. Procedimiento, Actas elección y Conformación del Comité de Convivencia. CCL
7. Programa Capacitación Promoción y Prevención, Inducción Y re inducción del Personal

- 
8. Política de seguridad y salud en el trabajo
 9. Políticas de NO alcohol, tabaco y drogas
 10. Política de Acoso Laboral
 11. Objetivos del Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo.
 12. Roles y responsabilidades en seguridad y salud en el trabajo, Curso 50 Horas Sena

ENTREGA DOCUMENTAL 2

1. Plan Anual de trabajo anual del SG-SST.
 2. Procedimiento conservación y retención de documentos y registros del SG-SS
 3. Descripción Socio demográfica y diagnostico de condiciones de Salud
 4. Actividades de Medicina del Trabajo y de prevención y promoción de la Salud
 5. Protocolo Exámenes médicos Ocupacionales (EMO), seguimiento a recomendaciones medicas
 6. Profesiogramas
 7. Procedimiento de Reporte, Investigación de Accidentes y Enfermedades Laborales
 8. Procedimiento Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
 9. Matriz Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
 10. Programa de mantenimiento a las instalaciones, equipos, maquinas y herramientas.
 11. Procedimiento Identificación de Requisitos legales
 12. Matriz Identificación Requisitos legales
- 

ENTREGA DOCUMENTAL 3

1. Reglamento de higiene y seguridad
2. Manual Control de Contratistas y Proveedores-Adquisiciones, Normas generales de seguridad y salud en el trabajo para contratistas
3. Procedimiento uso y entrega de Epp
4. Procedimiento de Inspecciones planeadas e Intervención sobre las condiciones de trabajo – Formatos Inspecciones de seguridad-inspección Elementos de Protección personal, orden y aseo, Copasst, Botiquín, extintor, etc.
5. Plan de Prevención, preparación y respuesta ante emergencias, conformación de la brigada de emergencia (NO incluye simulacro ni capacitaciones)
6. Inventario de Sustancias Químicas y Fichas de Seguridad
7. Procedimiento Revisión Gerencial
8. Definición de los indicadores que evalúan la estructura, el proceso y resultados, al mismo tiempo una matriz para llevar los indicadores de ATEL y Ausentismo.
9. Procedimiento De Actos y Condiciones inseguras

Valor \$ 4.200.000

Leandro Sarmiento

Administrador de Empresas

Especialista en Gestión de proyectos

Auditor Líder: Calidad - Seguridad y salud en el trabajo - Ambiental