

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL
PARA LA HOSTELERÍA COMPLICIDADES DE BELLO**

**LINA MARÍA ARANGO
MARÍA JULIET FLOR VARGAS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

BELLO

2010

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL
PARA LA HOSTELERÍA COMPLICIDADES DE BELLO**

**LINA MARÍA ARANGO
MARÍA JULIET FLOR VARGAS**

**TRABAJO DE GRADO
PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR
HILLER HERNÁNDEZ MUÑOZ
TRABAJADOR SOCIAL**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

BELLO

2010

Nota de Aceptación

Firma de Representante del Comité Evaluador

Firma Asistente 1 al Comité

Firma Asistente 2 al Comité

Bello, 10 de Junio de 2010

DEDICATORIAS

A mi familia, abuela, tíos y mamá, por darme la oportunidad de acceder a la educación superior y por apoyarme en todas las decisiones que tomé durante el transcurso de mi carrera.

Lina María Arango

A mis padres, por brindarme su apoyo y darme la oportunidad de estudiar una carrera profesional, gracias a ellos que siempre me dieron la motivación para culminar con éxito mis estudios y gracias por ese gran esfuerzo que hacen a diario para darnos lo mejor a mis hermanos y a mí.

María Juliet Flor Vargas

AGRADECIMIENTOS

Expresamos agradecimiento a:

Dios por permitirnos culminar nuestras carreras exitosamente y por hacernos realidad nuestro sueño de ser profesionales.

Nuestras familias por apoyarnos en todo momento durante el transcurso de nuestra carrera.

Carlos Andrés Arango por contactarnos con los propietarios de la Hostelería en el momento que más lo necesitábamos.

Jhon Jairo Gil Serna y su equipo de trabajo, por abrirnos la puerta y recibirnos tan amablemente en su empresa.

Hiller Hernández Muñoz por creer en nosotras y ofrecernos todo su conocimiento para el desarrollo de este trabajo, por levantarnos el ánimo cuando ya lo teníamos perdido y por tendernos la mano en el momento más difícil de nuestra carrera.

CONTENIDO

GLOSARIO	12
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I	17
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	17
1.1. INFORMACIÓN GENERAL	17
1.2. TEMA	17
1.3. TÍTULO	17
1.4. OBJETIVOS	18
1.5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
1.6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.7. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	24
1.8. JUSTIFICACIÓN	25
1.9. DELIMITACIÓN	28
1.10. MARCO METODOLÓGICO	29
2. MARCO TEÓRICO	34
2.1. LA ADMINISTRACIÓN	34
2.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	38
2.3. PLANEACIÓN	40
2.4. ORGANIZACIÓN	52
2.5. DIRECCIÓN	61
2.6. CONTROL	67
2.7. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	69
2.8. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES	73
2.9. MERCADEO	74

3. MARCO CONCEPTUAL-----	78
4. MARCO ANTROPOLÓGICO -----	80
4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS-----	80
CAPITULO II -----	81
5. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL-----	81
5.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA -----	81
5.2. ASPECTOS LEGISLATIVOS-----	84
5.3. ASPECTOS TRIBUTARIOS-----	89
5.4. ASPECTOS CONTABLES-----	91
5.5. ASPECTOS ORGANIZACIONALES-----	92
5.6. ASPECTOS LABORALES-----	93
5.7. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA Y DE LA COMPETENCIA	96
CAPITULO III -----	100
6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL-----	100
6.1. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ESTRATÉGICA-----	102
6.2. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE PROCESOS-----	106
6.3. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL ----	109
6.4. PROPUESTA DE MERCADEO-----	127
6.5. PROPUESTA DE PLAN DE INVERSIÓN -----	133
CONCLUSIONES-----	142
RECOMENDACIONES-----	144
CONSIDERACIONES ÉTICAS -----	146
ANEXOS -----	147
BIBLIOGRAFÍA-----	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información de la Empresa

Tabla 2. Requisitos que un Establecimiento de Comercio debe cumplir para poder abrir al público

Tabla 3. Medidas Sanitarias

Tabla 4. Información de los Empleados

Tabla 5. Información de Salario y Seguridad Social de los Empleados

Tabla 6. Referencia para el Pago del Salario

Tabla 7. Características Generales de la Empresa y de la Competencia

Tabla 8. Propuesta de Plan de Acción para el Mapa Estratégico

Tabla 9. Matriz de Indicadores para los Proceso Misionales

Tabla 10. Procesos de Apoyo

Tabla 11. Propuesta de Procedimientos o Procesos (manual de funciones)

Tabla 12. Inversión Mensual por Trabajador

Tabla 13. Plan Operativo de la Propuesta

Tabla 14. Propuesta de Registro de Usuarios

Tabla 15. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 16. Propuesta de Plan de Inversión

Tabla 17. Activos fijos actuales de la Hostelería

Tabla 18. Comparativo de Costos Variables

Tabla 19. Comparativo de Costos Fijos

Tabla 20. Productos Vendidos al Mes

Tabla 21. Comparativo de Servicios

Tabla 22. Margen de Contribución

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pasos de la Planeación

Figura 2. La lógica de Organizar

Figura 3. Administración por Objetivos

Figura 4. Ubicación geográfica de la Hostelería Complicidades

Figura 5. Propuesta de Mapa de Procesos

Figura 6. Propuesta de Mapa de Procesos

Figura 7. Propuesta de Organigrama

Figura 8. Propuesta de Imagen Institucional y Carnetización

Figura 9. Ejes de la Toma de Decisiones

Figura 10. Propuesta de Comunicación Organizacional

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta a la Asesora Contable y Tributaria

ANEXO 2. Fotos de la Hostelería Complicidades

GLOSARIO

Administración: Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr en los organismos sociales.

Comunicación: Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás.

Control: Elemento del proceso administrativo que registra la información de los resultados de la ejecución de los planes, programas, presupuestos, proyectos, etc., para evaluar su cumplimiento y, en su caso, reencauzarlos hacia lo planeado.

Dirección: Acción ejecutiva para hacer realidad los planes, mediante estrategias que permitan el desarrollo de la organización por medio donde opera. Es la parte cerebral, creativa, que actúa, sintetizando y conceptualizando racionalmente las situaciones de la empresa y su medio, así como contagiar de entusiasmo a la acción colectiva para el logro de los objetivos.

Estrategias: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Mercadeo: Es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

Misión: Es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Motivación: Es la fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.

Normas: Son especificaciones concretas de cómo se debe actuar ante situaciones determinadas, sin posibilidad de interpretación y sin desviación permitida.

Objetivos: Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Los objetivos deben representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables, constituyen los fines o metas que se pretenden alcanzar.

Organigramas: Es la descripción geográfica de la estructura de la empresa en términos de áreas funcionales que la componen, sus direcciones, gerencias, jefaturas, etc. dependientes.

Organización: Es un elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad.

Políticas: Son normas de acción, expresadas en forma verbal, escrita o implícita, que son adoptadas y seguidas por un dirigente.

Planeación: Proceso de conceptualizar a la organización en el futuro, presenta las bases sólidas para la toma de decisiones, para proyectar las acciones por medio de un plan rector de largo plazo que determina y define: objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos con sus normas de operación.

Plaza: Elemento del marketing mix, se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

Precio: Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Presupuesto: Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”.

Proceso Administrativo (PA): Es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa. Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

Procedimientos: Son planes que establecen un método de manera necesaria para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Producto: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

Programas: Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos empleados y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

Promoción: Persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

RESUMEN

La Hostelería Complicidades es una compañía que se dedica al alquiler de habitaciones, desde su creación ha sido administrada bajo un enfoque empírico y con una estructura organizacional informal donde no puede identificarse una organización por departamentos y unas funciones claramente definidas.

Por esto se identifica la necesidad de hacer una Propuesta de Estructura Administrativa y Organizacional para que de esta manera se puedan establecer unos objetivos y la Hostelería se pueda convertir en una organización formal y estructurada, orientada a lograr competitividad en el mercado.

El trabajo de investigación consta de tres capítulos, en el primer capítulo se especifican los aspectos metodológicos, en el segundo capítulo se desarrolla el diagnóstico empresarial que permitió la realización del tercer capítulo llamado Propuesta de Estructura Administrativa y Organizacional.

INTRODUCCIÓN

La Hostelería Complicidades es una compañía fundada desde hace varios años en la zona Norte del Valle de Aburrá, desde su creación ha sido administrada bajo un enfoque empírico, que en las circunstancias actuales, pone en riesgo su permanencia en el mercado, dado los grandes avances de la administración.

Por tal motivo se propone a la Hostelería, la elaboración de una estructura administrativa y organizacional, que de cómo resultado una organización formal, estructurada y competitiva para el mercado. Dentro de la propuesta se tiene en cuenta, como base fundamental para la estructura administrativa, el direccionamiento estratégico y el mercadeo, como fuentes importantes para el mejoramiento de la compañía.

Esta propuesta se realiza después de la elaboración de un diagnóstico empresarial, que deja como conclusión, que la Hostelería necesita la ejecución de la propuesta para lograr reconocimiento y competitividad en el sector al que pertenece.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL PARA LA HOSTELERÍA COMPLICIDADES DE BELLO

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. INFORMACIÓN GENERAL

En este trabajo de investigación se proyecta elaborar una propuesta de una estructura administrativa y organizacional para la HOSTELERIA COMPLICIDADES DE BELLO, con la propuesta se pretende implementar algunos modelos administrativos, logrando de esta manera que la empresa pase de ser una organización administrada bajo un enfoque empírico a una organización formal, estructurada y competitiva para el mercado.

1.2. TEMA

Estructura Administrativa y Organizacional

1.3. TÍTULO

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL PARA LA HOSTELERÍA COMPLICIDADES DE BELLO

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de estructura administrativa y organizacional para la Hostelería Complicidades de Bello, con el fin de realizar un plan de mejoramiento, para que pase de ser una organización que está administrada bajo un enfoque empírico, a una organización formal y estructurada, orientada a lograr competitividad en el mercado.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para identificar las características de la misma y a partir de la información recolectada, plantear las propuestas de procesos, estrategias, organización e inversión.
- Diseñar una propuesta de estructura estratégica teniendo en cuenta las cuatro perspectivas básicas, para la elaboración de un mapa estratégico que sea de aplicabilidad en la Hostelería Complicidades.
- Diseñar una propuesta de estructura de procesos, donde se definen tres etapas claves para que el desempeño en el mercado de la Hostelería sea competitivo con las empresas del sector.

- Diseñar una propuesta de estructura de direccionamiento estratégico (proceso administrativo, responsabilidad social y mercadeo) a partir del diagnóstico de la estructura actual de la empresa, teniéndolo como referencia para plantear mejoras, según los resultados que proyecte la información.
- Diseñar una propuesta de desarrollo del servicio a partir de un plan de mercadeo con el que se prevé, la Hostelería Complicidades va a lograr competitividad en el mercado al que pertenece.
- Diseñar un plan de inversión que va enfocado a dar cumplimiento a cada una de las propuestas presentadas.

1.5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿CÓMO LOGRAR A TRAVÉS DE UNA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL QUE LA HOSTELERÍA COMPLICIDADES DE BELLO PASE DE SER UNA ORGANIZACIÓN ADMINISTRADA BAJO UN ENFOQUE EMPÍRICO A UNA ORGANIZACIÓN FORMAL Y ESTRUCTURADA ORIENTADA A LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO?

1.6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

LA HOSTELERIA COMPLICIDADES DE BELLO, es una empresa, que como se describe en su objeto social, “se dedica al alquiler de habitaciones y a la venta de licor al por mayor y al menudeo”¹. El fundador es el señor John Jairo Gil Serna quien actualmente es el gerente de la compañía y hace parte de la representación legal. El domicilio principal de la Hostelería Complicidades es la “Diagonal 52 N° 12-43, Autopista Norte, Kilometro 1, 100 metros antes del cementerio Jardines de la Fe, Teléfono: 401 42 97”.²

Desde su fundación la Hostelería Complicidades ha sido administrada bajo un enfoque empírico y con una estructura organizacional informal que “surge de una forma libre y espontánea sin un propósito consciente de trabajar en equipo. Puede ser cualquier actividad personal conjunta que surja de la camaradería, amistad o intereses comunes”³; en la Hostelería no puede identificarse una organización por departamentos y unas funciones claramente definidas, que además, son características de compañías que funcionan bajo un sistema de organización lineal donde “la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, también asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe”⁴.

¹ Certificado de Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

² Disponibilidad en Internet: <http://www.guiacereza.com/complicidades/>

³ Disponibilidad en Internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/organizacion.htm>

⁴ Disponibilidad en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml>

Con la propuesta de estructura administrativa y organizacional se pretende que la Hostelería Complicidades pase de ser una organización administrada bajo un enfoque empírico a una organización formal y estructurada, que en teoría es “cuando las actividades de dos o más personas, están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado. Lo más importante de una Organización Formal es el propósito común y consciente de las personas que se comunican entre sí, además están dispuestas a actuar y compartir un objetivo”⁵

La Hostelería Complicidades es una organización que, según el diagnóstico empresarial que se realizó, ha funcionado empíricamente desde sus inicios, es por ello que al analizar la información que resulta del diagnóstico, no se evidencian departamentos claros, unas funciones definidas y estandarizadas para los empleados, una planeación estratégica, unos procesos definidos, un sistema de operación, por lo cual se presentan cuellos de botellas en el desarrollo de las actividades diarias y en ocasiones, un clima organizacional pesado.

Además, es de tener en cuenta que la organización tiene una falencia en el proceso administrativo, pues no existe una filosofía empresarial que encamine el logro de los objetivos, sumando, que no está departamentalizada y no existe un conducto regular para la solución de conflictos.

⁵ Disponibilidad en Internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/organizacion.htm>

El estilo gerencial actual de la empresa, no impide que esta funcione normalmente, sin embargo, con la propuesta de estructura administrativa y organizacional, la cual consiste en diseñar una filosofía empresarial que les permita al propietario y a los empleados de la Hostelería conocer cuáles son los objetivos y metas a alcanzar en determinado tiempo, llevaría a que la Hostelería fuese competitiva para los moteles que hay en el sector; es por esto que se considera la posibilidad de realizar un trabajo interesante, donde se demuestre que con una clasificación y estructuración de la información, la empresa va a funcionar de una manera más eficiente y podrá ser competitiva en el mercado.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que para que un sistema organizacional funcione adecuadamente desde la gerencia se deben implementar las siguientes características:

- “Enfatizar en las políticas y procedimientos
- Mantener su independencia
- Evitar métodos autoritarios
- Enfatizar en la competitividad
- Favorecer el desarrollo personal
- Alentar la participación en la planificación
- Establecer objetivos desafiantes
- Promover las iniciativas personales
- Favorecer nuevas ideas e innovaciones
- Ofrecer incentivos económicos prácticos
- Establecer los límites en las relaciones internas
- Favorecer el debate interno
- Mantener el equilibrio entre la autoridad y el debate

- Promover el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Favorecer a los más participativos y contributivos
- Medir el resultado más que el esfuerzo
- Favorecer al que usa intensivamente los recursos tecnológicos a su alcance
- Establecer con claridad los resultados esperados y dejar difusos los medios para lograrlos
- Incentivar la comunicación en todos los sentidos
- Negociar y enseñar a negociar
- Corregir cuando se equivoca y lo considera parte del trabajo
- Evaluar basado en el pasado, el presente y el futuro con igual peso
- Establecer reglas en bases individuales
- Establecer estándares basados en el desempeño posible
- Vincular cada asignación con el desempeño global del negocio
- Valorar la conciencia de costos y gastos, pero favorecer la rentabilidad
- Establecer un buen sistema de reportes e información
- Gerenciar el cambio
- Delegar, delegar y delegar⁶

A partir de la elaboración de la propuesta, lo que se pretende es que en la Hostelería Complicidades se puedan implementar algunas de estas características, así la compañía estaría encaminada a ser formal, estructurada y a cumplir con eficiencia las metas de rentabilidad, “pues para las empresas privadas por lo general lo importante es la rentabilidad y, por lo tanto, la eficiencia es uno de los principales criterios en que debe basarse tanto la organización formal como la informal”.⁷

⁶ Disponibilidad en internet: http://www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales

⁷ Disponibilidad en internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml>

1.7. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Según la información del planteamiento del problema, se pueden mencionar las principales falencias en las que incurre la compañía en su funcionamiento:

- No tiene departamentos previamente establecidos y no tienen definidas las funciones para cada cargo.
- No tiene filosofía empresarial.
- Al ser una compañía familiar no se evidencia un conducto regular.
- No tiene reglamento interno de trabajo.
- Los empleados no están afiliados al sistema de seguridad social y la empresa no está asegurada.
- Los propietarios están dispuestos a asumir las responsabilidades por si algún empleado o usuario se accidenta dentro de la empresa.
- No tienen buzón de sugerencias y no manejan colores corporativos.
- La distribución física dentro de las habitaciones no es la más adecuada. Quedan espacios muy reducidos.
- Cobran a la entrada de la habitación.

Estas son las principales razones por las cuales se toma la decisión de elaborar la propuesta de estructura administrativa y organizacional para la Hostelería Complicidades de Bello, porque se ve una oportunidad clara donde se pueden aplicar todos los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera y donde se tiene el respaldo tanto de los propietarios, como de los empleados para poder elaborar un buen trabajo.

1.8. JUSTIFICACIÓN

El constante progreso de las empresas ha obligado a una modificación continua en los procedimientos empleados para lograr su supervivencia en el campo de los negocios. Actualmente no es posible abrir un negocio en determinado mercado contando solamente con el capital necesario y algunas nociones del ramo correspondiente, quien así lo haga, como es el caso, corren el riesgo de perder todo su dinero.

Para que una empresa que quiera permanecer en el tiempo, en cualquier tipo de mercado, ser realmente exitosa, capaz de renovarse e innovar, es necesario que dentro de su credo, filosofía y práctica corporativa se valore el arte de pensar y de actuar en consecuencia. En la Hostelería Complicidades están lejos de tener una filosofía que guíe todas sus actividades al logro de unos objetivos, “por ello es importante diagnosticar cómo una compañía es exitosa y antes es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Se ha realizado una planeación estratégica y un direccionamiento eficaz para la compañía?
- ¿La institución y sus miembros están informados de cuál es la misión de la empresa y de sus puestos?
- ¿La estructura de la corporación es apropiada para alcanzar los objetivos estratégicos?

- ¿Hay una carga racional de funciones para cada puesto?
- ¿Esas funciones contemplan el análisis para un adecuado desempeño que realmente asegure la calidad?”⁸

Al dar lectura a las anteriores incógnitas para verificar si una compañía es exitosa o no, es necesario plantear una solución para que la Hostelería Complicidades no vaya a ser una empresa más de las que quiebran por falta de una buena administración.

Muchas personas aseguran que un Motel puede ser un negocio muy rentable, pero como en cualquier tipo de empresa para que de buenos resultados, además de la experiencia que se necesita para administrarla, se necesita de una gestión consciente de lo que está haciendo y de la manera en cómo funciona el negocio.

La Hostelería Complicidades tiene una gran ventaja respecto a la competencia y no está siendo utilizada correctamente, pues los propietarios también tienen una discoteca que se encuentra al lado de la Hostelería, esto es una oportunidad clara que ellos deben tener, porque se convierte en un paso obligado para quienes utilizan este servicio.

⁸MERCADO H, Salvador Administración Aplicada Teoría y Práctica. Primera parte, Segunda Edición, Editorial Limusa, México, 2004, pág.5-7

Si a la Hostelería se le implementara una buena planeación estratégica, se le definiera una filosofía y una estructura administrativa acorde a las compañías hoteleras, probablemente se convertiría en una competencia fuerte para el sector y, aunque los propietarios de la Hostelería aseguren que hasta el momento la empresa les ha funcionado bien, sin necesidad de implementar lo anteriormente mencionado, es importante recalcar que las compañías que han sido formadas y administradas bajo el enfoque empírico están a punto de desaparecer por los grandes avances de la administración; “estas compañías formadas por la escuela empírica son fáciles de distinguir porque, es aquella que es originada por los prácticos de la administración, cuya experiencia se ve reflejada en su forma de gerenciar⁹”.

Cabe anotar que, aunque los propietarios hacen hincapié sobre los buenos ingresos que el negocio les genera, al preguntarles cuál es el promedio de ingresos de cada mes, no tienen una respuesta exacta.

Por todas las razones que hasta el momento se han mencionado, es visto que la Hostelería Complicidades requiere la elaboración de una buena propuesta de estructura administrativa y organizacional, para que de esta manera se puedan establecer unos objetivos y se pueda convertir en una organización formal y estructurada, orientada a lograr competitividad en el mercado.

⁹MERCADO H, Salvador Administración Aplicada Teoría y Práctica. Primera parte, Segunda Edición, Editorial Limusa, México, 2004, pág. 29

1.9. DELIMITACIÓN

1.9.1. ESPACIAL

El trabajo de investigación se realiza en la Hostelería Complicidades ubicada en la Diagonal 52 N°12-043, en el barrio Guasimalito, Municipio de Bello, Antioquia, 100 metros antes del cementerio Jardines de la Fe, ubicada sobre la Autopista Norte.

1.9.2. TEMPORAL

El trabajo de investigación ha sido realizado en el período comprendido entre el 28 de julio de 2009 hasta el mes de mayo de 2010, lo que constituye un total de 9 meses.

1.9.3. ALCANCE

El trabajo de investigación realizado se basa única y exclusivamente en la elaboración de una propuesta de estructura administrativa y organizacional a partir de la metodología empleada, con la recolección literaria para el caso y posteriormente con la recolección de información acerca del contexto a través de la observación y la elaboración de entrevistas.

1.10. MARCO METODOLÓGICO

1.10.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación tiene un enfoque etnográfico (cualitativo), dado que se utiliza la recolección de información sin medición numérica para afinar el proceso de interpretación de la investigación, esta es de tipo no experimental, descriptiva ya que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis. Es decir, se miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga”.¹⁰

En los diversos estudios cualitativos, la literatura se realiza y se mantiene conceptualmente distante al comenzar a recolectar datos y posteriormente se van consultando de acuerdo con la evolución de la investigación, en ese sentido, al iniciar esta investigación el primer paso fue una recolección de datos acerca del contexto en el que se identifica el problema y posteriormente se realiza una recolección literaria que permitió, a partir de la observación y realización de cuestionarios, articular la identificación del

¹⁰ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México D.F. 2008. Página: 102

problema con variables como la estructura organizacional y administrativa en una empresa.

En esta investigación, a partir de la elaboración de entrevistas y encuestas a los propietarios y empleados de la empresa se deduce que, aunque cuentan con la experiencia, no tienen un orden lógico organizacional donde se apliquen conocimientos del campo administrativo, que les permita aumentar sus ingresos para más adelante volverlos en inversión tanto para infraestructura como para capacitación de los empleados cuya finalidad sería brindarle una mejor atención a los usuarios.

En el proceso de investigación realizado se tuvo en cuenta la elaboración de informes de observación de eventos o sucesos que permitieron la elaboración del planteamiento del problema, posteriormente, la elaboración del diagnóstico empresarial. También, por medio de observación directa y las anotaciones puntuales, se recolecta la siguiente información:

- PLAZA. El mercado objetivo de la Hostelería Complicidades son los usuarios de la discoteca centroamericano, además, los habitantes del sector cuatro esquinas.
- PRECIO. El precio de las habitaciones oscila entre \$16.000 y \$24.000 por 6 horas de lunes a jueves y de viernes a domingo 4 horas por el mismo el precio.

- PRODUCTO. Servicio de alquiler de habitaciones.
- PROMOCIÓN. La Hostelería Complicidades cuenta con dos medios promocionales, en las páginas amarillas de PUBLICAR en la sección “Lista General de Suscriptores y Usuarios Comerciales” donde aparece el nombre, la dirección y el teléfono. En internet se encuentra en la página web: <http://www.guiacereza.com/complicidades/>, allí se puede ver una descripción detallada de los servicios que presta la Hostelería, el horario, las tarifas, entre otros.
- Actualmente la Hostelería Complicidades es un negocio que le genera buenos ingresos al propietario, una de las empleadas del lugar dice: “el haber construido este negocio junto a la discoteca centroamericano, le ha sido muy provechoso, ya que las personas que la frecuentan desde hace 31 años, también han empezado a frecuentar la Hostelería”.
- El hecho de que la discoteca y la Hostelería pertenezcan a una misma familia y que sean precisamente ellos quienes presten sus servicios en ambas compañías han generado confianza entre los usuarios de la Hostelería.
- Una de las empleadas del lugar dice: “que el mito de que entrar a un motel es vergonzoso, o sea algo muy privado, ya no existe, ya que a los usuarios del lugar poco les interesa que se les hable a la cara y que tengan que ser acompañados hasta la habitación por los empleados del mismo, tampoco les molesta el hecho de tener que compartir el

parqueadero con otros usuarios, pues tanto el parqueadero de motos como de carro son públicos”.

- Los ingresos de la Hostelería se mantienen en un promedio según los días de la semana, un día de pocos ingresos es de aproximadamente \$170.000, un día normal ingresan entre \$250.000 - \$280.000, en los fines de semana, principalmente los sábados, se pueden generar ingresos hasta de \$400.000 aproximadamente y cuando es día festivo los ingresos son de \$450.00 aproximadamente.
- A ellos los visita los Bomberos de Bello y la dirección Local de Salud que los visita cada año.
- Tienen citófono para servicio a la habitación.
- Al parqueadero le caben 8 carros y 15 motos.
- Liquidan todos los días y tienen en cuenta los gastos pendientes, como el pago de los servicios públicos y el salario de los empleados.

1.10.2. POBLACIÓN

La población objetivo de este trabajo de investigación es la totalidad de los empleados de la Hostelería Complicidades, o sea, siete (7) empleados, incluido el gerente.

1.10.3. MUESTRA

El 100% de la población, es decir, los siete (7) empleados de la Hostelería, incluido el gerente. Las características más distintivas de la muestra son: el nivel de escolaridad en general, solo llega a la media académica, todos viven en el mismo sector, el barrio Guasimalito de Bello, a excepción del gerente, los demás, tienen contrato a término fijo.

1.10.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Observación, revisión documental, entrevista y encuestas.

1.10.5. ÁREA DE ESTUDIO

El estudio a realizar se encuentra dentro de las ciencias sociales y administrativas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA ADMINISTRACIÓN

2.1.1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN

“A la administración se le considera una de las actividades más antiguas, interesantes y bellas. Es una necesidad humana que se ha utilizado desde el origen de los grupos primitivos, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo. Al prepararse para matar un mamut, las tribus planeaban el acto antes de actuar, es decir, cómo y quién haría cada actividad; elaboraban sus lanzas, cavaban para empujar al animal a alguna fosa, etc. Es lógico pensar que algún individuo conducía y coordinaba la acción. También, después de realizar la hazaña, evaluaban los aciertos y las fallas para mejorar el proceso.

El grupo humano cambió su vida nómada a sedentaria, de cazador a agricultor con la domesticación de animales. La vida en la comunidad requirió una organización social más elevada, y poco a poco aprendió formas de producción y comercialización”¹¹.

¹¹ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 5

2.1.2. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

“Wilburg Jiménez Castro define la administración como: Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”¹².

2.1.3. LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

“Es indiscutible que la Administración, para que sea efectiva, debe practicarse sobre bases de convencimiento, ya sea en cuanto a relaciones de autoridad o simplemente de coordinación, debido a que las personas que van a obedecer y a cooperar son también seres humanos que razonan, son sensibles a los estímulos y tienen objetivos particulares que desea alcanzar. Pero para que este convencimiento sea positivo es indispensable que se les instruya en su trabajo, se les responsabilice de su actuación, se les enseñe a aplicar según su puesto los elementos, principios, reglas y técnicas administrativas. Asimismo, se les debe comunicar los cursos concretos de acción con los que se piensa lograr los objetivos de la empresa y sus planes generales y departamentales, con el propósito de despertar en todas las personas que participan en la empresa un sentimiento de integración voluntaria a la misma y nunca una sensación de integración coercitiva.”¹³

¹²Ob. Cit. Página: 7

¹³ ROBBINS, Stephen. La Administración en el Mundo de Hoy. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. Página: 24

2.1.4. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

“Debido a que la administración es una ciencia dinámica, los elementos que forman el proceso administrativo están sujetos a cambios futuros. No cabe duda de que son muchos y muy complejos los problemas a los que diariamente debe enfrentarse un gerente de empresa. Sin embargo, actualmente las posibilidades de facilitar su labor son amplísimas. Se podría decir que una de las ramas que mas dinámicamente crece y avanza es exactamente la de la administración, en la que continuamente están surgiendo, nuevas interesantes teorías, encaminadas primordialmente a hacer mas científico y fácil el sistema administrativo imperante.

La administración es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa. La buena marcha de un negocio requiere de un sin número de factores ligados estrechamente entre sí para que funcionen en armonía y cada uno en proporción a su tarea específica. Sin embargo el buen éxito, el triunfo de una empresa, descansa sobre tres puntos de apoyo fundamentales, tan importantes que la falla de uno de ellos significa el desplome de toda la estructura. Los tres puntos de apoyo son: administración, publicidad y ventas.

- Un negocio sin una administración solida y capaz, rueda cuesta abajo con inercia creciente hacia la quiebra.
- Un negocio sin una publicidad bien encaminada, persistente, inteligente, solo podrá vegetar, y a la postre ir al fracaso.
- Un negocio sin una organización de ventas vigorosa, dinámica, agresiva, ira indefectiblemente a la ruina.

La prosperidad de todas las grandes empresas está sentada sobre el banco de las tres patas: administración, publicidad y ventas. La prosperidad de las empresas pequeñas y del comerciante en general tiene que sustentarse sobre la misma base.

Se ha mal interpretado la administración. Administrar no consiste en saber entender un balance, dar órdenes, manejar gente, o coordinar las operaciones de una compañía. La administración, desde el punto de vista práctico, es algo más: consiste en obtener resultados positivos a través de otras personas; para ello se requiere de cuatro elementos fundamentales en el proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir-Ejecutar y Controlar.

La administración, para tener éxito, tiene que auxiliarse en algunas otras ciencias, tales como la psicología, la economía, la sociología, etc., así como de otras herramientas, tales como: relaciones humanas, relaciones públicas, relaciones industriales, administración de personal, etc. Inicialmente la administración se utilizaba solamente en la empresa privada, de ahí la importancia de su aplicación en los negocios. Más adelante se uso en las actividades del estado, donde sus resultados finalmente fueron satisfactorios, originando la administración pública.”¹⁴

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración proceso administrativo. México. Editorial Mc Graw Hill. 2000. Pág. 15

2.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo (PA) es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa. Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

El PA no es una corriente administrativa porque no se contrapone a una manera o escuela de pensamiento, en todo caso, es una técnica incluyente que enriquece su aplicación con todos los enfoques provenientes de aportaciones de otras disciplinas como son la ingeniería, psicología, sociología, matemáticas.

El concepto de PA lo desarrolló por primera vez el francés Henry Fayol en los inicios del siglo XX. Posteriormente, lo han perfeccionado diversos tratadistas ingleses y estadounidenses, quienes corrigieron el marco y fundamento teórico variando la integración de sus partes y el alcance de cada etapa del proceso. Es necesario señalar que actualmente hay tratadistas de todas las nacionalidades del mundo, quienes denominan las partes con cambios semánticos, más que de contenido. La palabra proceso evoca secuencia e inicio y fin; dando la idea que todo proceso termina. Sin embargo, el PA es continuo por la dinámica de las empresas que permanente y simultáneamente lo aplican.

2.2.1. EL PA ES UN SISTEMA

El enfoque de sistemas es holístico (totalizador), porque las partes del PA son elementos interactuantes; las causan y efectos repercuten entre ellas. Cada uno de los elementos o componentes del PA requieren entenderse plenamente. En apariencia, cualquier persona sabe lo que es planear, organizar, dirigir o controlar, sin embargo, el administrador requiere manejar esos términos en forma precisa y con las peculiaridades de su aplicación a la organización que administran.

2.2.2. EL PA Y LAS EMPRESAS

El PA está diseñado para administrar cómo dirigir una organización, por lo que es necesario primero, comprender qué es lo que se va a administrar, qué objetivos tiene, cuál es su misión y, hasta cierto punto, los valores como normas morales que requiere para su buen funcionamiento. El PA fue creado para administrar empresas, y fue tanto su éxito que, posteriormente, se ha utilizado en todo tipo de organizaciones con algunas adecuaciones pero sin perder de vista que es más fácil comprenderlo en un lenguaje empresarial, sobre todo cuando existe una amplia oportunidad de empleo en ese sector”¹⁵.

¹⁵ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página:129 – 130

2.3. PLANEACIÓN

2.3.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

“Proceso de conceptualizar a la organización en el futuro, presenta las bases solidas para la toma de decisiones, para proyecta las acciones por medio de un plan rector de largo plazo que determina y define: objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos con sus normas de operación. Así como orientar la prioridad con que deben utilizarse los recursos económicos, a partir de presupuestos y/o proyectos de inversión”¹⁶.

2.3.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN

“La planeación es una fase de vital importancia del proceso administrativo, ya que el trabajo de las personas esta determinado por esta etapa. Actúa como el “programa operativo” de una computadora que guía y predetermina las operaciones dentro de ciertos parámetros preestablecidos. La función de la planeación abarca la estrategia de largo alcance de una institución y comprende las tácticas de mediano plazo de la empresa.

La metáfora que dice que si a una computadora se le programa basura procesa y produce basura, por lo que la planeación, si esta mal hecha, la ejecución estará mal hecha y los productos o servicios de la empresa también serán pobres y malos. Esta metáfora se comprende si se ve a la planeación y a la organización como un sistema que se alimenta de insumos

¹⁶ Ob. Cit. Página:142

a los que transforma como un “programa” con procesos precisos de trabajo, que produce un bien o un servicio para usuarios determinados”¹⁷.

2.3.3. UNIVERSALIDAD DE LA PLANEACIÓN

“La universalidad, es la aplicación generalizada de un concepto en cualquier situación en que se encuentre el ser humano, independientemente del tiempo o el espacio. De ahí que la planeación esta y ha estado en todas las actividades humanas. Un ejemplo de ello son las pirámides de todas las culturas las cuales requirieron de gran planeación para su creación.

Incluso, un grupo reunido por casualidad pudiera tener necesidades emergentes de planeación, como el caso de que un conjunto de personas que sin conocerse son náufragos de un barco, refugiados en una isla para sobrevivir y de la que requieren para salir. Para lograrlo deberán planificar una acción común”¹⁸.

2.3.4. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

“Así como las premisas ayudan en la elaboración de los planes, la observación de los principios es fundamental en la generación de planes exitosos. Los más importantes son:

¹⁷ Ob cit, página 142

¹⁸ Ob cit, página: 143

- **Principio de primacía:** Indica que la planeación permite la toma de decisiones para decidir si es factible económicamente lo que se planea, ya que es mejor perder dinero en la planeación que en la ejecución.
- **Principio de la transitividad de la planeación:** Este principio indica que la planeación establece las guías generales de la organización o estructura de la empresa, así como las políticas y los procedimientos de integración de recursos, la dirección y fija las bases del control.
- **Principio de crecimiento gradual o escalar:** La planeación debe fincar las bases de futuros crecimientos, permitiendo escalar el desarrollo gradualmente.
- **Principio de la confidencialidad:** La competencia entre empresas exige la búsqueda de nuevos productos y servicios que implican inversiones en investigación y desarrollo. Los avances e invenciones descubiertos requieren: registro, patente de protección de propiedad industrial y confidencialidad. Para ello, la alta dirección requiere guardar con sigilo la información, por lo que en muchas ocasiones se obliga a firmar a empleados y proveedores contratos de trabajo con cláusulas de confidencialidad y penalidades por indiscreciones.
- **Principio de unidad y dirección o de contribución a los objetivos rectores:** Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos estratégicos precisos. Evitar incrementar el costo de la planeación por incluir elementos no pertinentes a los objetivos
- **Principio de delegación (centralización vs. Descentralización):** Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.
- **Principio de flexibilidad:** Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad. En pocas palabras los planes deben ser contingentes para acomodar y proteger a la empresa ante ciertas condiciones que pudieran presentarse.

- **Principio de congruencia:** Todo plan debe estar insertado dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras. Las políticas, los procedimientos y demás elementos de la planeación deberán estar alineados con la estrategia.
- **Principio de visión estratégica de largo plazo:** Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica. Cuanto más sea comprendido el plan por lo ejecutores y sea parte de su visión, mas fácil es su ejecución.
- **Principio de programación oportuna y control:** En cuanto más se determinen los momentos (tiempos, fechas) en que se debe realizar las etapas, mejor programado estará un plan, facilitando el seguimiento y control.”¹⁹.

2.3.5. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

- “Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- Distribución más justa de los recursos en razón de un plan.
- Los procedimientos y demás planes pueden ser objeto de mejora continua.
- La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en planes de acción concretos.
- Una buena planeación permite una mejor organización.
- Fomenta la integración de los recursos humanos.
- Ayuda a la dirección de la empresa.

¹⁹ Ob cit, página: 145 y 146

2.3.6. DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

- Consume tiempo y recursos (sin embargo, cuesta mas no planear).
- Los planes rígidos junto con directivos rígidos son generadores de paradigmas paralizantes que matan la creatividad y hacen que futuros cambios o planes generen más resistencia”²⁰.

2.3.7. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Misión y Visión

“La misión o propósito identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada tiene, o al menos debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada por la sociedad.

La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión, que básicamente consiste en desarrollar los siguientes puntos:

- Valores esenciales
- Ámbito geográfico

²⁰ Ob cit, página: 147

- Dirección
- Relaciones con quienes participan en ella
- Visión del futuro

Los pasos para el desarrollo de una declaración de misión:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa
- Contribuciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura
- Consenso de las necesidades opuestas de los grupos interesados
- Elaboración del enunciado de la misión que describa la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, su ámbito geográfico y su contribución a la sociedad.
- Discusión de la declaración de misión con grupos interesados, administradores, empleados y realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional”²¹.

Objetivos

“Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representa no solo el punto final de la planeación sino el fin al que la organización, la dirección y el control están dirigidos. Los objetivos de la empresa constituyen

²¹ KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. ADMINISTRACION. Una perspectiva global y empresarial. Décimo tercera edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 107 y 108

los fines o metas que se pretenden alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto o de sus funciones, departamentos o secciones”²².

“Los objetivos deben representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables y tomando en consideración que la mayoría de las empresas tienen metas múltiples, cada una de ellas deberá ser establecida teniendo presentes a las demás.

Se aceptan tres categorías de objetivos: de servicio, social y económico. Debe enfatizarse en este punto que aun en empresas estatales debe existir como objetivo del conjunto el concepto económico junto con los dos restantes mencionados. La referencia pretende conservación de la riqueza y dentro de un marco razonable su acrecentamiento para permitir mejores productos y servicios

Estrategias

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”²³.

“El punto de partida de la planeación es el desarrollo de una estrategia que rijan dicha planeación, de corto, mediano y largo plazo, además, de dar las

²² Ob cit, página: 108 y 109

²³ KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. ADMINISTRACION. Una perspectiva global y empresarial. Décimo tercera edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 109

bases para organizar, dirigir y controlar la empresa. Ackoff define la estrategia como. *La acción de proyectar un futuro deseado y los medios para conseguirlo...y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planeó.* Por estrategia se entiende la conceptualización del plan global rector que determina los grandes objetivos y la dirección hacia el segmento del mercado que se pretende, así como la táctica para lograrlo a un plazo determinado.

Para la fijación de objetivos de operación y la elaboración de planes, es conveniente hacer un análisis de las tendencias de crecimiento o decrecimiento el consumo de los bienes, servicios, así como de la movilidad del mercado y sus tendencias para generar las proyecciones de crecimiento probable a mediano y largo plazo, que permitan orientar las inversiones y las prioridades de la utilización de los recursos”²⁴.

Políticas

“Las políticas son normas de acción, expresadas en forma verbal, escrita o implícita, que son adoptadas y seguidas por un dirigente, es recomendable que las políticas sean escritas, pues se ha llegado a comprobar que una política verbal no existe y se presta a confusión. Las políticas son necesarias porque por medio de ellas se establece la manera como se van a alcanzar los objetivos.

²⁴ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 150

Las políticas son muy importantes en la planeación. Con ellas el gerente tiene una guía, un camino a seguir para desarrollar positivamente su trabajo. Para una administración positiva se requiere de las políticas: su formulación y su uso ayudan al gerente a planear las metas previamente fijadas. Las políticas se valoran por los resultados que obtiene en su aplicación el ejecutivo”²⁵.

Normas o Reglas

“Las normas o reglas son especificaciones concretas de cómo se debe actuar ante situaciones determinadas, sin posibilidad de interpretación y sin desviación permitida. Su función es asegurar la calidad y la consistencia del trabajo de los productos y sus procesos”.²⁶

“Las normas o reglas, por lo común, son el tipo de plan más simple. La finalidad de estas, es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no seguirse. Las normas o reglas son diferentes a las políticas en que estas últimas tienen el propósito de guiar la toma de decisiones al marcar áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las normas o reglas no permiten discreción en su aplicación”.²⁷

²⁵ STEPHEN P. ROBBINS Administración Aplicada Teoría y Práctica. Primera Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México, 1987. Página: 30

²⁶ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 150 y 151

²⁷ KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. ADMINISTRACION. Una perspectiva global y empresarial. Décimo tercera edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 111

Procedimientos o Procesos

“Los procedimientos son planes que establecen un método de manera necesaria para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas. Son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades”²⁸.

“Los procedimientos son el *know how* (saber hacer) de la empresa. Es tan importante su correcta formulación que un error en un movimiento (operación) puede afectar la productividad y, por ende, la competitividad de la empresa, ya que muchas de estas operaciones, por su frecuencia tienen alto costo”.²⁹

Programas

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos empleados y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado a ello”.³⁰

“Un programa es la calendarización de las operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así

²⁸ Ob cit. Página: 110

²⁹ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 151

³⁰ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. ADMINISTRACION. Una perspectiva global y empresarial. Décimo tercera edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 111

como el tiempo que requiere cada operación, con estimación de costos, en gastos e inversiones, calculados en términos económico-presupuestales”.³¹

Presupuesto

“Un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. De hecho, el presupuesto operativo financiero a menudo es un plan de utilidades. El presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas laborables, unidades de producto, u horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable.

El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital, o utilización de mano de obra u horas máquina esperados”.³²

³¹ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 151

³² KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. ADMINISTRACION. Una perspectiva global y empresarial. Décimo tercera edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 111 y 112

Pasos de la Planeación

“Los pasos prácticos de la planeación listados a continuación en la Figura 1, son de aplicación general. No obstante, en la práctica se debe estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa”.³³

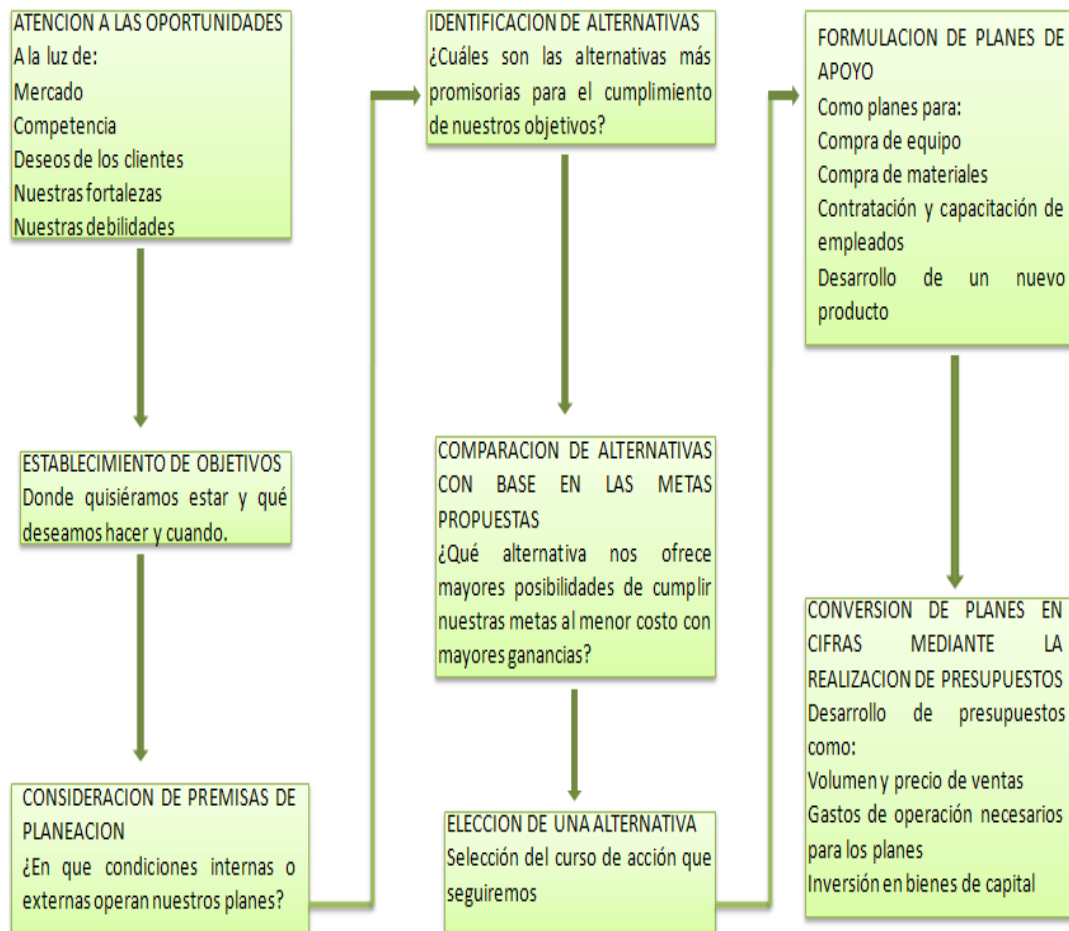


Figura 1. Pasos de la Planeación

³³ KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. ADMINISTRACION. Una perspectiva global y empresarial. Décimo tercera edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página:112

2.4. ORGANIZACIÓN

2.4.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

“La organización es un elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama”³⁴.

“Organizar se define como:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas para el agrupamiento de las actividades necesarias y así alcanzar objetivos.
- Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad necesaria para supervisarlos.
- Disposición de coordinación horizontal, al mismo nivel organizacional o uno similar y coordinación vertical, entre las oficinas corporativas, división y departamento en la estructura de la organización.”³⁵

³⁴ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 163

³⁵ KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. ADMINISTRACION. Una perspectiva global y empresarial. Décimo tercera edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 204

2.4.2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Principio de alineamiento con los objetivos:** Todas las estructuras, sus áreas, sus departamentos y puestos deben ser alineados con la estrategia del negocio, así como las descripciones de puesto, procesos productivos y perfiles de los candidatos ideales.
- **Principio de tramo de control:** Este principio se refiere al número de puestos, unidades o departamentos que pueden ser supervisados por una persona. La teoría clásica dice que deben ser entre seis y ocho, aunque es menor el número en los niveles superiores que en los inferiores
- **Principio escalar y de equilibrio:** En cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo puesto directivo y de cada uno de los responsables de las áreas funcionales, más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional. Entre más equilibrada esté la estructura en número de personas dependientes da cada área, menos conflictos de poder se darán entre las partes.
- **Principio de flexibilidad:** Entre más rígida sea la estructura y mayor el número de niveles jerárquicos, más sobreadministrada y burocratizada estará la organización, y, por ende, será más lenta la toma de decisiones y costosos los procesos productivos. Entre más flexible sea una estructura, más trabajo en equipo se dará.
- **Principio de primacía de la autoridad lineal:** También es necesario aclarar que la autoridad, para fin de la organización, se clasifica en *lineal* o *lineofuncional*, es la responsable de un área o función de trabajo que tiene facultades para tomar decisiones dentro del ámbito de su función. De *staff* (de asesores), es aquella que se limita a asesorar y no toma decisiones sobre un área o sección cuyo titular tenga la autoridad lineal. Y *normativa*,

es aquella que define las normas de operación de los procesos, presupuestos, etc.

- **Principio de primacía de autoridad normativa:** La autoridad normativa es la encargada de generar las normas de operación y, por lo tanto, las unidades dependientes descentralizadas y regionales deben observarla, al mismo tiempo que dependen formalmente de una autoridad local.
- **Principio de equidad y equilibrio de las cargas de trabajo:** Este principio establece que entre más equilibradas estén las cargas de trabajo de los diferentes puestos y niveles, más equitativo será el sistema de remuneración.
- **Principio de delegación:** La autoridad se delega, aunque la responsabilidad se comparte, esto significa que el jefe debe permitir a sus dirigidos hacer las cosas y tomar decisiones, cualquier error de los colaboradores o de los delegados, también lo involucra a él. La responsabilidad de un jefe es ineludible.
- **Principio de unidad de mando y jerarquía:** Este principio indica que cada miembro de la organización será responsable solo frente a una autoridad: persona, comité o consejo. Cuando hay dos jefes se fuga esta responsabilidad del miembro. Se debe recordar que “quien a dos amos sirve, con alguno queda mal”.
- **Principio de jerarquía o cadena de mando:** Toda organización humana requiere de una jerarquía, o de lo que es un sistema de niveles de mando, para funcionar. . Actualmente se considera que “el jefe es el cliente o usuario de los productos o servicio de la institución”, esto no implica que dentro de la empresa no deba haber niveles de autoridad.
- **Principio de división del trabajo:** La división del trabajo permite la especialización y el perfeccionamiento del ser humano en función. También puede limitar su desarrollo.

- **Principio de autoridad y responsabilidad:** La autoridad y la responsabilidad deben ser directamente proporcionales por lo que a mayor autoridad, mayor responsabilidad y viceversa.
- **Principio de claridad de canal de autoridad (supervisión):** Todas las unidades de trabajo de la organización deben estar claramente definidas en términos de la autoridad y la unidad a la que responden.”³⁶

2.4.3. TÉCNICAS BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Descripción de Puestos (DP)

“La descripción de puestos es el documento definitivo que determina con precisión, las tareas, las responsabilidades, la autoridad en términos de capacidad para tomar decisiones y ordenar a colaboradores. Es importante comprender que un puesto se define como la unidad básica de trabajo, “indivisible”, para organizar el trabajo y las estructuras de una empresa. La DP es un documento básico de la fase organizativa de la empresa que permite establecer los organigramas de la empresa, los sistemas de salarios, los procesos de reclutamiento y selección, los sistemas de capacitación y los manuales de organización de la empresa. A su vez, permiten calcular las cargas de trabajo en términos de volúmenes de operaciones y responsabilidades por tareas continuas o rutinarias expresadas o, no en procesos, programas de trabajo, así como en trabajos periódicos y/o eventuales para conocer el volumen de operaciones que realiza una persona en un puesto.

³⁶ Ob cit. Página: 64, 65 y 66

El Análisis de puestos es el método de segmentación de las partes y elementos de un todo, que permite comprender y reorganizar las funciones, los procesos, plasmándolas en una DP. Esta técnica o herramienta, regularmente en las empresas pequeñas y medianas, se realiza en el área funcional de recursos humanos.

Cada unidad de trabajo descrita y analizada, requiere saber de quien depende formalmente y cuantos puestos dependen de ella. Un puesto analizado comprende lo siguiente:

- Objetivos a alcanzar y contribución a la estrategia y sus metas.
- Descripción genérica de lo que se hace.
- Descripción específica.
- Responsabilidades por: personas, recursos, equipo, manejo de información confidencial y resultados.
- Resultados clave para orientar al ocupante hacia sus prioridades.
- Formación profesional o técnica del ocupante.
- Habilidades para desarrollar competentemente el trabajo.
- Condiciones laborales en que se realiza el trabajo y riesgos por accidentes o enfermedades.
- Perfil ideal del ocupante.
- Un puesto descrito requiere ser mostrado en un organigrama que determine el área de la que depende, así como los puestos que coordina y el tramo del control que abarca.
- La descripción de puestos requiere datos de identificación del puesto, nombre de la empresa, del puesto, dirección a la que reporta, área a la

que corresponde, fecha de elaboración calve y partida presupuestal, nombre de quien lo autorizó, lo analizó.”³⁷

Organigramas

“Toda estructura organizacional, por simple que sea, se puede diagramar, ya que el esquema solo indica como están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Por tanto no dejan de sorprender que en ocasiones altos gerentes se enorgullecen del hecho de no tener un organigrama, o si lo tienen, consideran que debe ser confidencial.

Ventajas de los Organigramas

- Liderazgo
- Fomenta trabajo en equipo
- Facilidad para tomar decisiones”³⁸

Reglas para Elaborar un Organigrama

“En la construcción de un organigrama existen diez reglas básicas para considerarse:

³⁷ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 172

³⁸ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 13 Edición. Mac Graw Hill Interamericana. México DF. 2008. Pág.205, 206, 216,217 y 272.

1. Escribir el nombre de la empresa y especificar si se trata de un organigrama general o de uno parcial.
2. Encerrar en rectángulos cada unidad organizacional o cada persona.
3. Colocar las posiciones con idéntica jerarquía en el mismo nivel.
4. Los cuadros que encierran niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño.
5. Hay que utilizar líneas, éstas representan el flujo de la autoridad.
6. La autoridad de staff o asesora se indica con líneas punteadas.
7. Las líneas de autoridad entran por la parte superior de las figuras y salen por la parte inferior. Los cuadros o rectángulos no se cruzan.
8. El título del cargo, que va dentro de cuadro del rectángulo, debe ser descriptivo de la función.
9. Suele incluirse el nombre de quien ocupa el puesto, siempre y cuando la persona permanezca en él de forma estable.
10. El organigrama será lo más simple posible; de emplearse alguna notación especial, habrá que agregar alguna explicación”³⁹.

Organización Formal

“La organización formal significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherente inflexible o que algo la confina de manera indebida.

³⁹ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página:173 y 174.

Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizacionales.

Organización Informal

La organización informal se describe como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consciente, aunque contribuye a resultados conjuntos. Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien usted conoce en persona en relación con un problema organizacional, aun cuando él o ella pertenezcan a otro departamento, que alguien a quien solo conoce de nombre o de un organigrama.

La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí.”⁴⁰

⁴⁰ STEPHEN P. ROBBINS Administración Aplicada Teoría y Práctica. Primera Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México, 1987. Página. 22

La lógica de Organizar

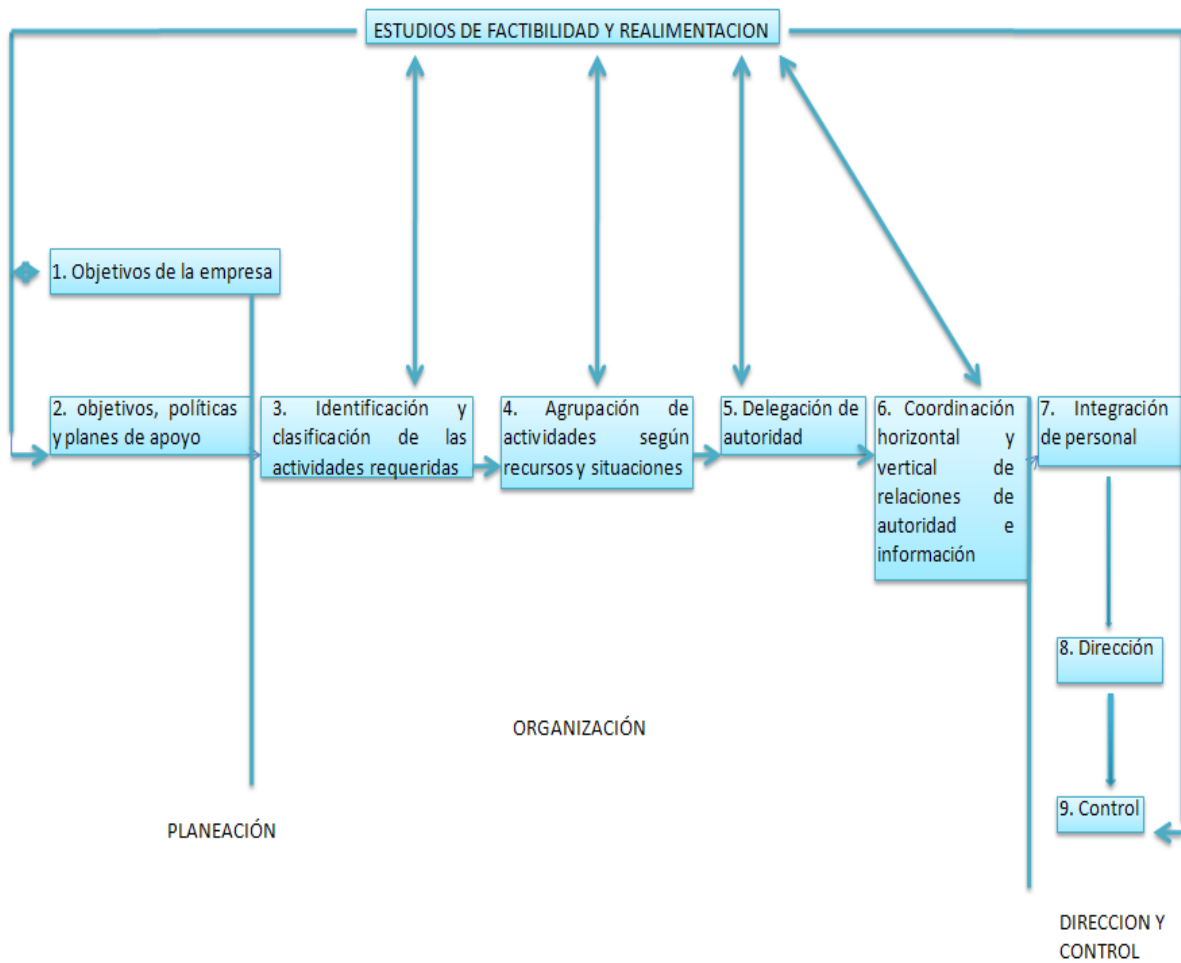


Figura 2. La lógica de Organizar⁴¹

⁴¹ KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz, CANNICE Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 13 Edición. Mac Graw Hill Interamericana. México DF. 2008. Página: 272

2.5. DIRECCIÓN

“La dirección como fase del proceso administrativo tiene como finalidad estudiar a detalle los elementos y medios de ejecutar efectivamente, de manera eficiente y eficaz, los objetivos y planes delegados y definidos a las funciones estructuradas durante la fase de la organización, por medio del factor humano debidamente integrado y las características del directivo o líder, responsable de los resultados preestablecidos.

La dirección es, por un lado, el nivel jerárquico superior de la organización, en este sentido, es el cuadro más alto en el organigrama, con funciones definidas en términos de autoridad y responsabilidades establecidas; es un puesto más en el organigrama, observándolo desde una visión mecánica, que funciona por elementos estructurales predefinidos, sin embargo, la dirección de las empresas no actúa con un “guion geográfico”, todos los días se encuentra frente a circunstancias diferentes, y , pese a ello, debe mantener el rumbo”⁴².

2.5.1. DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN

“La dirección se puede definir como la acción ejecutiva para hacer realidad los planes, mediante estrategias que permitan el desarrollo de la organización por medio donde opera. Es la parte cerebral, creativa, que

⁴² HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 204

actúa, sintetizando y conceptualizando racionalmente las situaciones de la empresa y su medio, así como contagiar de entusiasmo a la acción colectiva para el logro de los objetivos”⁴³.

2.5.2. MEDIOS O COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN

Se conocen como medios de la dirección a los factores clave de que se valen los responsables de la alta dirección, ellos son:

- Autoridad de la dirección y su delegación
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Estilo de dirección y liderazgo
- Motivación

La dirección se ejerce en diversos niveles de la organización, por lo que no es solo el nivel jerárquico superior de la organización. Todos los mandos medios o niveles gerenciales, al conducir un área funcional o un departamento de esta, requieren habilidades gerenciales o directivas que les permitan, a los titulares, conducir la ejecución por medio de sus colaboradores, para el cumplimiento de los planes y estrategias marcadas por la alta dirección. Estas habilidades deben perfeccionarse cada vez al manejar correctamente los medios de la dirección para llegar a los fines.

⁴³ Ob cit. Página: 204

Para ejercer la autoridad, los medios son muy importantes, un error en su utilización puede traer consecuencias fatales, anulando o afectando la apreciación de los resultados. Los medios de la dirección son componentes y herramientas para lograr los fines, de ahí que, quien desea aprender a desarrollar sus capacidades directivas, debe comprenderlos y dominarlos teórica y prácticamente.

2.5.3. AUTORIDAD DE LA DIRECCIÓN Y SU DELEGACIÓN

La autoridad directiva requiere del carácter como autoridad y la autoridad como representación para ejecutar correctamente los planes de la organización, sin embargo, la parte humana es lo que mueve a la dirección ejecutiva. Henry Fayol definió la autoridad con un axioma muy simple pero profundo: “la autoridad es la capacidad para mandar y hacerse obedecer”.

Legitimación de la Autoridad

La autoridad formal, al ser transferida a un individuo en presencia de los miembros de la organización social, tiene efectos morales y psicológicos en el individuo y en el grupo a coordinar. A esos efectos se les denomina legitimar, aunque la posterior toma de decisiones importantes, sólidas y firmes hacen también el efecto legitimador de la autoridad y de quien ejerce.

2.5.4. TOMA DE DECISIONES

La esencia de la dirección está en la toma de decisiones. Las decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, también se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. Aparentemente, cuando una organización está bien diseñada, las decisiones están “tomadas previamente “señalando los cursos de acción en los procedimientos, programas, o en las normas de la organización, sin embargo, hay muchas circunstancias no previstas que requieren la atención y decisión de los mandos directivos. En la toma de decisiones se tienen en cuenta tres aspectos básicos:

- **La Oportunidad de la Toma y Comunicación de la Decisión:** Una decisión fuera de tiempo pierde valor; tanto si se toma anticipadamente, como si se toma tardíamente.
- **Alternativas de Decisión y Creatividad Directiva:** Los problemas administrativos pueden tener diversas formas de solución. A cada forma de solución se le denomina alternativa, la que debe ser ponderada con sus pros y sus contras.
- **Seguimiento de las Decisiones:** Las decisiones requieren de supervisión y, por ello, es conveniente que se responsabilice a un miembro del equipo, que es el encargado de las fechas de las actividades y el grado de avance que implica la decisión.

2.5.5. COMUNICACIÓN

La dirección, o mejor dicho, quien hace la función directiva requiere manejar hábilmente la comunicación organizacional. Muchas órdenes y decisiones correctamente fundamentadas fracasan por la forma en que fueron comunicadas, más que por su esencia.

Propósitos de la Comunicación

1. Cohesionar y generar el espíritu de equipo
2. Enriquecer la información para la solución de problemas y la toma de decisiones
3. Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones
4. Consolidar la misión, la visión y los valores como una cultura laboral

2.5.6. ESTILO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

El directivo trabaja en ambientes dinámicos, con colaboradores que responden en forma diferente ante las decisiones y cambios, sin embargo, el estilo o forma en que establezca la relación, comunique las decisiones y enfrente los problemas, contribuyen al reconocimiento del directivo como líder.

No hay líderes iguales, por lo que, no hay modelos técnicos de liderazgo aplicables a todas las personas y situaciones; lo que sí se puede hacer es conocer los elementos generadores del liderazgo, analizarlos para comprenderlos y aplicarlos de manera personal.

El liderazgo directivo en las empresas se puede definir como la capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.

Clasificación de los Estilos de Liderazgo

- **Estilo Autocrático:** cuando un directivo utiliza el poder, autoridad, jerarquía y centraliza las decisiones de sus colaboradores en razón de resultados
- **Estilo Democrático:** cuando un directivo involucra a sus colaboradores en las decisiones y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo, se considera que su estilo es democrático
- **Estilo Liberal:** el líder liberal puede ser permisivo o tolerante, no porque abandona el poder en manos del grupo, sino porque el alto nivel de sus colaboradores, delega altas responsabilidades

2.5.7. MOTIVACIÓN

Motivar es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder. El conocimiento de las motivaciones de los seres humanos es de suma importancia para el directivo de un equipo, ya que debe crear las condiciones propicias para la autorrealización en el trabajo.

La motivación se puede definir como la fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.

2.6. CONTROL

2.6.1. DEFINICIÓN DE CONTROL

“Elemento del proceso administrativo que registra la información de los resultados de la ejecución de los planes, programas, presupuestos, proyectos, etc., para evaluar su cumplimiento y, en su caso, reencauzarlos hacia lo planeado.

2.6.2. ELEMENTOS DEL CONTROL

- Objetos del control
- Parámetros, (unidades de medición)
- Registro y sistemas de información

- Medición, evaluación y análisis técnico de la información
- Corrección de desviaciones

2.6.3. PRINCIPIOS DE CONTROL

Antes de diseñar un control, es importante saber con precisión que desea controlar, evaluar o conocer, y también, para qué, cuándo y quién utilizará la información.

- **Principio de economía del control:** El control debe ser económico.
- **Principio de excepción:** La información del control debe estar centrada en la excepción, lo que está bien no requiere atención inmediata.
- **Principio de objetividad:** Los controles deben registrar solo hechos y sucesos reales.
- **Principio de jerarquización de la información:** Entre más alto es el nivel jerárquico, más condensada será la información del control. Entre más bajo en nivel jerárquico, el control debe proporcionar información de la fuente causal.
- **Principio de responsabilidad individual:** El sistema debe reflejar las responsabilidades individuales, así como los resultados totales y la norma correctiva que habrá de aplicarse en cada caso, por lo que la información debe llegar en forma oportuna al titular de la unidad.
- **Principio de prevención:** Las medidas correctivas deben hacer énfasis en que es más fácil prevenir un problema que corregirlo.

2.6.4. AXIOMAS DEL CONTROL

- Los problemas de hoy derivan de las “soluciones de ayer”
- Solo lo que se controla puede mejorarse
- Todo proceso tiene variación, y para su control se debe seguir la regla: cero desviaciones”⁴⁴

2.7. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

“La administración por objetivo es definida como un amplio sistema gerencial que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y esta conscientemente dirigida hacia el logro efectivo y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.

A la administración por objetivos también es definida como un propósito, una misión para un periodo, definido de tal forma que pueda ser medido bajo perímetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas”⁴⁵

⁴⁴ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 238-240 y 247

⁴⁵ Ob Cit. Página: 122

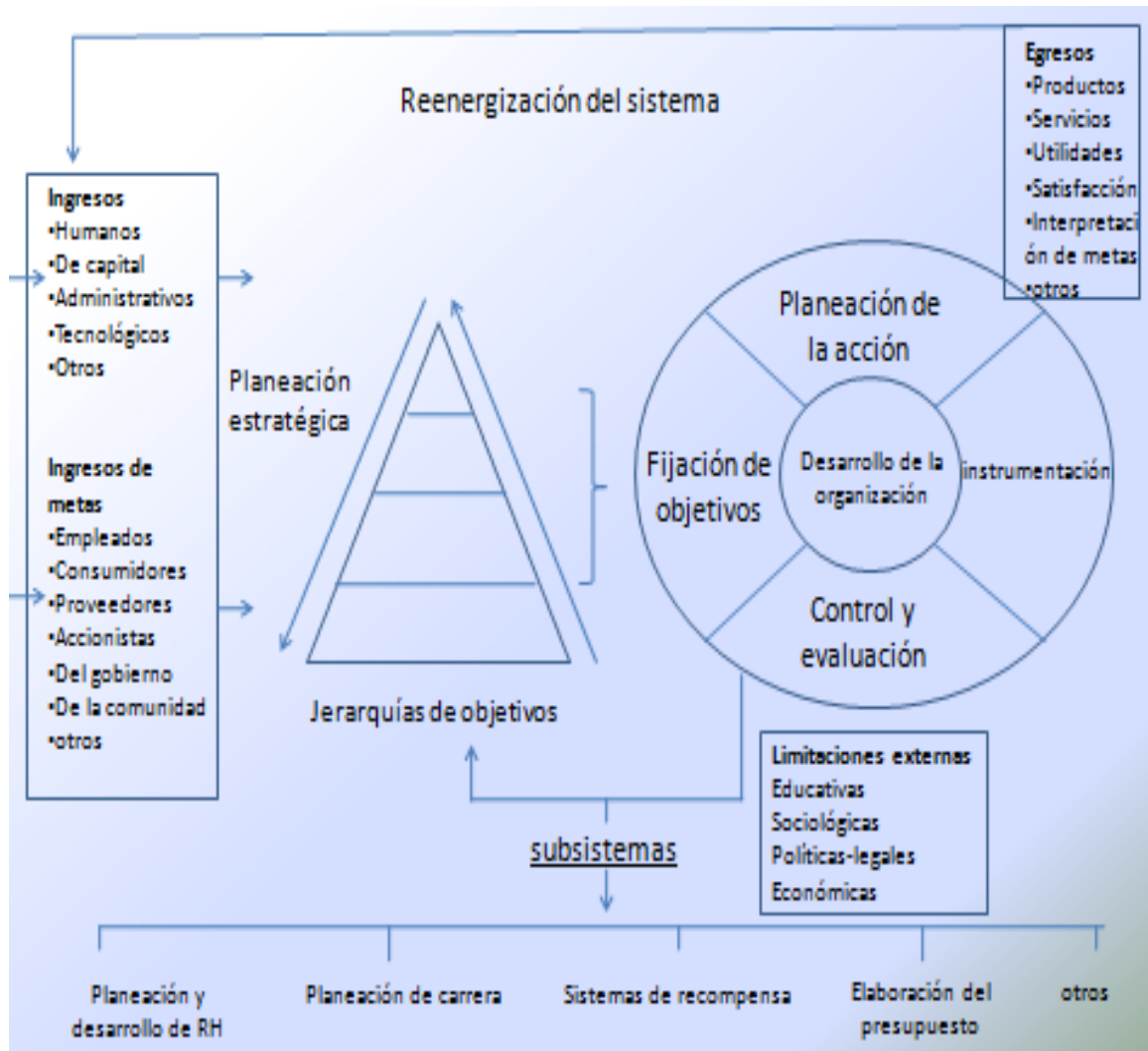


Figura 3. Administración por Objetivos⁴⁶

⁴⁶ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 122

2.7.1. BENEFICIOS Y DEBILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

“Aun cuando la administración orientada a metas es uno de los enfoques gerenciales de práctica más amplia, su efectividad en ocasiones es cuestionada. Se atribuye a menudo a una implementación defectuosa, pero por otro motivo es que la administración por objetivos puede ser aplicado como una técnica mecánica que se enfoca a aspectos selectos del proceso gerencial sin integrarlos en un sistema.

Beneficios

Existe evidencia considerable acerca de los beneficios de la administración por objetivos, gran parte de estudios de laboratorio, que muestran los aspectos motivacionales de las metas claras, pero hay otros beneficios como los siguientes:

- Mejoría de la administración a través de la planeación orientada a los resultados
- Clasificación de los papeles y estructuras, así como la delegación de autoridad de acuerdo a los resultados esperados de las personas que se desempeñan los papeles
- Alentar el compromiso a las metas personales y de la organización
- Desarrollo de controles efectivos que miden resultados y conducen acciones correctivas

Fracasos

A pesar de todas sus ventajas, un sistema de administración por objetivos tiene debilidades. La mayoría se deben a las fallas al aplicar los conceptos de administración por objetivos. La mala enseñanza de la filosofía de APO es una de las debilidades de ciertos programas. Los gerentes deben explicar a los subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, que papel desempeñara en la evaluación del desempeño y, sobre todo, como pueden beneficiarse los participantes. La filosofía está construida en los conceptos de autocontrol y autodirección”⁴⁷.

2.7.2. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

“A X O”. Es una Forma de Pensar

Más que una técnica de administrar es una forma de pensar y de actuar permitiendo la participación de los colaboradores para fomentar la auto supervisión y el autocontrol.

Coordinación de Objetivos

Debe existir coordinación de objetivos, bajo el principio de unidad de dirección. Es decir, todas las acciones individuales deben ir encaminadas hacia las metas de la organización

⁴⁷ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 13 Edición. Mac Graw Hill Interamericana. México DF. 2008. Página: 123.

Deben Ser Cuantificables

Los objetivos se redactan en tal forma que puedan ser controlados fácilmente, por medios cuantitativos

Redactados Debidamente

Uno de los aspectos más importantes para el éxito de un sistema de “AXO”, es la redacción de los objetivos”⁴⁸.

2.8. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

“Aunque las empresas no son personas físicas, sus operaciones deben ser éticamente correctas, de ahí la necesidad de revisar el concepto empresa desde una perspectiva de responsabilidad social.

El maestro Isaac Guzmán Valdivia define empresa como “unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común”. Este bien señala que la empresa debe generar la satisfacción de necesidades sociales entre ellas la creación de fuentes de empleo, contribuir al desarrollo económico del país a través del pago del impuestos, cuidar el ambiente ecológico, por lo que las organizaciones se deben regir mediante un código de ética interna que oriente las acciones morales de los miembros de la organización cuando realizan operaciones con proveedores, venden a

⁴⁸ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008. Página: 79 y 80

clientes del sector privado y/o público y negocian con sindicatos entre otras actividades.

Es obvio que el marco legal debe observarse de manera permanente; sin embargo, no toda conducta ética de los miembros de las organizaciones están normadas explícitamente por las leyes, ya que la ética y los valores corresponden en principio a la conciencia de los individuos. El cumplimiento de las leyes es parte de la responsabilidad social de las organizaciones. Cuando las empresas y organizaciones actúan dentro del marco legal, lo hacen en razón de la obligatoriedad que exigen las normas legales; sin embargo, deben entender que la observancia es por convicción, ya que una sociedad en la que todos cumplen sus obligaciones se desarrollan mejor.

La confianza o imagen de confiabilidad es parte de los activos intangibles de la empresa de ahí la necesidad de contar con un documento rector del comportamiento ético moral de la organización y de sus miembros cuando realizan transacciones y negociaciones.”⁴⁹

2.9. MERCADEO

“El Marketing es el conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante

⁴⁹ Ob Cit. Página: 404

las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas. El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P del profesor Eugene Jerome McCarthy.

2.9.1. PRODUCTO

Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales: La cartera de productos, La diferenciación de productos, La marca y La presentación.

2.9.2. PRECIO

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia. Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución.
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos.

2.9.3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

- Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
- Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
- Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
- Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al

establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

2.9.4. PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son: Comunicar las características del producto; Comunicar los beneficios del producto; Que se recuerde o se compre la marca/producto.

Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes: la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal, la promoción de ventas, el Marketing directo.”⁵⁰

⁵⁰ Encontrado en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

3. MARCO CONCEPTUAL

En este trabajo de investigación se define la administración como el común acuerdo que debe existir entre los propietarios y los empleados para llevar a cabo un proceso de planeación, organización, dirección y control que permita que la Hostelería Complicidades cuente con una filosofía empresarial y tengan un horizonte definido.

Para este caso se define proceso administrativo como la herramienta fundamental para diseñar y mejorar el funcionamiento de la Hostelería Complicidades, que a partir de la planeación y la organización facilita una buena dirección y control en las operaciones diarias de la empresa.

La planeación en esta investigación es la fase más importante del proceso ya que es una guía que permite establecer los parámetros a seguir en las fases siguientes para el mejoramiento de la compañía.

La organización se define como el proceso que permite que la compañía funcione bajo una estructura jerarquizada, definiendo cargos y funciones, de tal forma, que se eviten en su totalidad los cuellos de botella en el desarrollo de las labores diarias.

La dirección es la fase del proceso que permite la orientación de las jerarquías teniendo en cuenta la motivación, el liderazgo y la comunicación que debe existir dentro de la Hostelería Complicidades.

El control es la etapa del proceso donde se realiza el monitoreo de las fases anteriores.

La responsabilidad social en esta investigación se define como la ética que debe tener la Hostelería Complicidades con sus empleados, con los usuarios, con el medio ambiente y con las entidades gubernamentales.

En este trabajo de investigación se va a llamar hostelería al conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y/o comida a los huéspedes/clientes mediante compensación económica.

4. MARCO ANTROPOLÓGICO

4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

“El primer motel se construyó en San Luis Obispo, California, en 1925 por el arquitecto Arthur Heineman. Se llamaba Motel Inn. La palabra es una contracción de dos palabras, motor y hotel. Cuando Henry Ford, en 1920 puso los automóviles a disposición de los ciudadanos comunes, se popularizaron los viajes en auto. Esta nueva clase de viajeros, llamados motoristas necesitan hoteles especiales que permitiera acomodarlos a ellos y a sus máquinas. La característica principal de los moteles, por eso, es que están, por lo general, cerca de la carretera y tienen estacionamiento junto a la habitación que se arrienda”⁵¹.

Actualmente en la ciudad de Medellín hay mas de 30 moteles que están ubicados en su gran mayoría en el sur y el suroccidente de la ciudad y tan solo 5 moteles están ubicados en el norte de la ciudad; 3 de ellos están ubicados en la autopista norte, de los cuales 2 están ubicados uno al lado del otro, y el tercero en frente de estos dos. El 4 motel se encuentra solo en el sector de machado y el último esta ubicado en la autopista Medellín – Bogotá.

⁵¹ Disponibilidad en internet: <http://www.moteles.us/parejas/alojamiento/antecedentes-motel/>

CAPITULO II

5. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

5.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

5.1.1. Identificación de la Empresa

La Hostelería Complicidades de Bello fue creada en el año 2001, la idea de montar la Hostelería surge, por tradición familiar, en generaciones anteriores han tenido moteles en la Ciudad. La Hostelería es una compañía que desde su fundación inició como una organización administrada bajo un enfoque empírico, es decir, su propietario no implementó desde el comienzo una estructura administrativa y organizacional necesaria, para que el negocio que es considerado rentable para él, fuera una competencia fuerte para los moteles que existen desde muchos años atrás en el mismo sector, pues este motel no es como los demás moteles del mercado, donde se cuenta con una habitación y un parqueadero en el mismo lugar.

5.1.2. Ubicación Geográfica de la Empresa

El establecimiento principal de La Hostelería Complicidades es en la Diagonal 52 N°12-043, en el barrio Guasimalito, Municipio de Bello, Antioquia, 100 metros antes del cementerio Jardines de la Fe, ubicada sobre la Autopista Norte. A continuación un mapa con la ubicación geográfica de la Hostelería:

Ubicación Geográfica de la Hostelería Complicidades

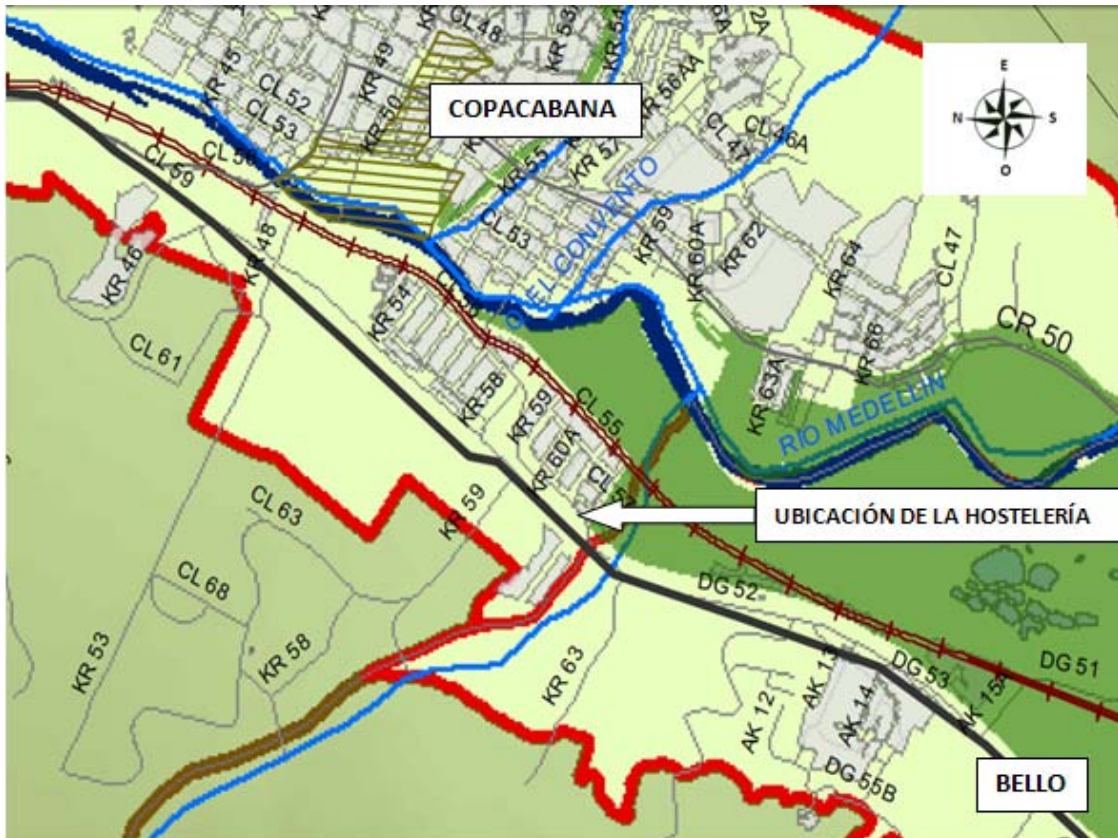


Figura 4. Ubicación Geográfica de la Hostelería Complicidades⁵²

⁵² Fuente: Área Metropolitana

5.1.3. Situación Actual de la Empresa

Al iniciar el proceso del presente trabajo de investigación, el primer paso a dar, como dice en los objetivos específicos, es realizar el Diagnóstico Empresarial de la Hostelería Complicidades, donde se recolecta primero la información general de la empresa y se agrupa en la siguiente tabla:

DESCRIPCIÓN	SI	NO	N. A.	¿CUÁLES?
Existe un Registro de Usuarios	x			Con factura
Existe un Manual de Funciones		x		
Existen Planes de expansión		x		
Existen Sistemas de planeación		x		
Existe un Organigrama		x		
Existe un Plan de control y monitoreo		x		
Existe Plan de manejo de salubridad		x		
Existe Registro de Daños		x		
Existe una Política de Calidad		x		
Pagos de impuestos	x			Sayco y Acinpro, Predial, Industria y Comercio, Sanidad

Tabla 1. Información de la Empresa

Esta tabla muestra que la empresa no cuenta en el momento con una planeación estratégica definida que les permita tener un horizonte claro, es decir, los propietarios y los empleados no se han fijado metas acerca de lo que quieren en el lugar de trabajo y de esta forma puedan generar sentido de pertenencia hacia la empresa para la cual prestan sus servicios. Igualmente, no cuenta con un manual de funciones donde se especifiquen las labores que deben desempeñar cada uno de los empleados; no tiene un plan de

expansión que se compenetre a una visión; tampoco cuenta con un sistema de planeación o de control que les permita organizar el futuro y tener unas bases sólidas para la toma de decisiones; en cuanto al manejo de la salubridad y registro de daños, no tienen especificado que se debe hacer en caso de que se presente una anomalía.

5.2. ASPECTOS LEGISLATIVOS

En cuanto a los aspectos legislativos en la Hostelería Complicidades, se tiene en cuenta la legislación actual en Colombia con respecto a la prestación del servicio. Según el Código de Comercio Colombiano, es Acto de Comercio toda actividad humana que consiste en el intercambio de bienes o servicios y cuya causa contractual es el ánimo de lucro. También se define por Establecimiento de Comercio al conjunto organizado de bienes (muebles e inmuebles, materiales e inmateriales) que dispone el comerciante de manera organizada en un espacio físico para llevar a cabo su empresa o actividad mercantil. Por comerciante se entiende, persona natural o jurídica que se dedica de manera profesional a la realización de actos y operaciones mercantiles de forma reiterada y organizada.

Como se puede observar la Hostelería Complicidades cumple con las tres características principales para ejercer el comercio en Colombia.

Ahora bien, la Hostelería está en la obligación de cumplir con la Ley 232 de 1995, por medio de la cual se dicta las normas para el funcionamiento de los

establecimientos de comercio, cada uno de los artículos de ésta ley están consolidados en la siguiente tabla:

ÍTEM - REQUISITO	SI	NO	N.A.	OBSERVACIONES
Registro Mercantil	X			Expedido el 14/09/99 Cámara de Comercio
Certificado de uso de suelos	X			Secretaria de Planeación Municipal Bello
Certificado de Sayco & Acinpro	X			Sayco y Acinpro
Concepto sanitario	X			Dirección Local de Salud Bello
Certificado de seguridad	X			Bomberos de Bello
Control de pesas y medidas			X	No Aplica en este caso
Lista de precios	X			Actualizada 01/05/10
Inscripción en el Rut	X			Expedido el 15/03/03 DIAN

Tabla 2. Requisitos que un Establecimiento de Comercio debe cumplir para poder abrir al público.

En esta tabla se mencionan ocho ítems o requisitos (artículos de la Ley 232/95) que un establecimiento de comercio debe cumplir para poder abrir al público, según la información, la Hostelería Complicidades cumple con el certificado de registro mercantil, expedido el 14 de septiembre de 1999, con renovación de matrícula el 31 de marzo de 2009, por la Cámara Comercio de Medellín para Antioquia; cumplen con el certificado de uso de suelos expedido por la Secretaria de Planeación Municipal de Bello; tienen el certificado de Sayco y Acinpro, impuesto que pagan anualmente; tienen el concepto sanitario, otorgado por la Dirección Local de Salud, Saneamiento Básico del Municipio de Bello; también cumplen con el certificado de seguridad otorgado por los Bomberos de Bello; tienen establecidos los valores de los productos que se ofrecen y los servicios de las habitaciones en una lista general de precios que se encuentra visible en la recepción; también

tienen la inscripción en el Registro Único Tributario RUT, expedida el 15 de marzo de 2003 por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Para el caso de control de pesas y medidas no aplica en la Hostelería.

En cuanto al concepto sanitario, aplica la Ley 9 de 1979 por la cual se dictan las medidas sanitarias, cuando se realizaron las averiguaciones pertinentes en el Administración Municipal de Bello, no se encuentra con una respuesta clara, por lo que se consulta otro fuente, la Administración Municipal de Copacabana, quienes facilitaron la información, con un listado de artículos de la ley mencionada, que son de aplicabilidad para entidades que prestan servicios de hoteles, moteles y demás del mismo tipo.

En el caso de la Hostelería, se hace una tabla donde se puede ver cada uno de los artículos que dan respuesta a cuáles medidas cumplen, cuáles no y cuáles no son de aplicación.

ARTÍCULO	ÍTEM	SI	NO	N.A.
Artículo 36	Toda edificación o concentración de éstas, ubicada en áreas o sectores que carezcan de alcantarillado público o privado deberá dotarse de un sistema sanitario de disposición de excretas.	X		
Artículo 160	Las edificaciones deberán localizarse en terrenos que permitan el drenaje de las aguas lluvias, en forma natural o mediante sistemas de desagües.	X		
Artículo 162	Las edificaciones se localizarán en lugares alejados de acequias, barrancos, de terrenos pantanosos, o que se inunden por el agua de mar.	X		
Artículo 163	No se construirán edificaciones en terrenos rellenados con basuras, que puedan ocasionar problemas higiénico-sanitarios, a menos que estos terrenos se hayan preparado adecuadamente.	X		

Artículo 165	Las edificaciones deberán construirse en lugares que cuenten con servicios públicos domiciliarios y complementarios adecuados para suministro de agua. En caso de que el servicio sea insuficiente, podrán utilizarse otros servicios que se ajusten a lo ordenado por esta Ley y sus reglamentaciones.	X		
Artículo 168	Antes de comenzar la construcción de cualquier edificación se procederá al saneamiento del terreno escogido. En caso de presentarse infestación por roedores u otras plagas, se procederá a la exterminación de las mismas y a construir las defensas necesarias para garantizar la seguridad de la edificación contra este tipo de riesgos.	X		
Artículo 175	Las instalaciones interiores de las edificaciones se deberán diseñar y construir de modo que preserve la calidad del agua y garantice su suministro sin ruido, en cantidad y presión suficientes en los puntos de consumo.	X		
Artículo 176	La dotación de agua para las edificaciones deberá calcularse con base en las necesidades a satisfacer y en los servicios a prestar y deberá garantizar el cumplimiento de requisitos sanitarios mínimos.	X		
Artículo 185	Todo aparato sanitario debe estar dotado de trampa con sello hidráulico y se recubrirá con material impermeable, liso y de fácil lavado.	X		
Artículo 186	Los inodoros deberán funcionar de tal manera que asegure su permanente limpieza en cada descarga. Los artefactos sanitarios cumplirán con los requisitos que fije la entidad encargada del control.	X		
Artículo 187	Los lavaderos y lavaplatos deberán estar provistos de dispositivos adecuados que impidan el paso de sólidos a los sistemas de desagües.	X		
Artículo 188	En toda edificación, el número y tipo de los aparatos sanitarios estarán de acuerdo con el número y requerimientos de las personas servidas de acuerdo con lo establecido en la presente Ley y su reglamentación.	X		
Artículo 193	El uso de los espacios determinará el área a cubrir, la clase y calidad de los materiales a usar en cada piso según los criterios que al efecto determine la autoridad competente.	X		
Artículo 194	Los pisos se proveerán de sistemas que faciliten el drenaje de los líquidos que se puedan acumular en ellos, cuando así lo requieran.	X		
Artículo 195	El uso de cada espacio determinará el área que se debe cubrir en los muros y techos según los criterios que al efecto determine la autoridad competente.	X		

Artículo 196	La iluminación y ventilación en los espacios de las edificaciones serán adecuadas a su uso, siguiendo los criterios de las reglamentaciones correspondientes.	X		
Artículo 197	Todos los servicios sanitarios tendrán sistemas de ventilación adecuados.		X	
Artículo 203	Todas las edificaciones se construirán con estructuras, materiales, instalaciones y servicios que reduzcan cualquier peligro de accidentes.	X		
Artículo 204	Cuando toda o parte de una edificación presente peligro de derrumbamiento, la autoridad competente ordenará su demolición, adecuación y demás medidas que considere pertinentes.	X		
Artículo 205	Todas las edificaciones deberán estar dotadas de elementos necesarios para controlar y combatir accidentes por fuego de acuerdo con las reglamentaciones que existan al respecto.	X		
Artículo 206	Toda edificación o espacio que pueda ofrecer peligro para las personas, deberá estar provisto de adecuada señalización.		X	
Artículo 207	Toda edificación deberá mantenerse en buen estado de presentación y limpieza, para evitar problemas higiénico-sanitarios.	X		
Artículo 208	La utilización de toda edificación desocupada, requiere previo acondicionamiento sanitario para su uso en los términos de esta Ley y sus reglamentaciones.			X
Artículo 209	En todas las edificaciones se prohíbe realizar actividades que afecten o puedan afectar el bienestar o la salud de los vecinos o de la comunidad a la cual se pertenece.	X		

Tabla 3. Medidas Sanitarias

En la tabla de medidas sanitarias se observa que la Hostelería está cumpliendo con 21 de los 24 artículos que hablan sobre las medidas sanitarias, no cumple con 2 artículos, el artículo 197 que menciona la ventilación en los servicios sanitarios y el artículo 206 que habla de la señalización.

En cuanto a los aspectos legislativos se refiere, la Hostelería Complicidades está dando cumplimiento a las exigencias de la ley en Colombia, en ambas tablas se puede ver claramente que se encuentra la día con cada uno de los requisitos para poder atender a los usuarios sin tener algún inconveniente legal.

5.3. ASPECTOS TRIBUTARIOS

El Estatuto Tributario en el artículo 616-2, al referirse a los casos en cuales no se requiere la expedición de factura, expresa: No se requerirá la expedición de factura en las operaciones realizadas por bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda y las compañías de financiamiento comercial. Tampoco existirá esta obligación en las ventas efectuadas por los responsables del régimen simplificado, y en los demás casos que señale el Gobierno Nacional.

La Hostelería Complicidades realiza sus operaciones bajo el Régimen Simplificado, por lo tanto, no está en obligación de expedir factura de venta.

También para el caso de quienes declaran, el Estatuto Tributario, en el Capítulo II, Artículo 574, define las clases de declaraciones, ellas son:

- Declaración del impuesto sobre la renta y complementarios
- Declaración bimestral del impuesto sobre las ventas (IVA)

- Declaración mensual de retención en la fuente
- Declaración del impuesto de timbre

Sin embargo, para la aplicación de dicha Ley se tiene en cuenta los topes anuales que dicta la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, para el Régimen Común y el Régimen Simplificado, en cuanto a la venta de y prestación de servicios, pues quienes en el desempeño de esta actividad no superen los topes, están exentos de pagar dichos impuestos.

En el caso de Hostelería Complicidades están exentos de declarar los impuestos mencionados, porque realiza sus operaciones contables bajo el Régimen Simplificado, no obstante, se menciona en la Ley, en el párrafo 1 que las entidades no contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, deberán presentar una declaración anual de ingresos y patrimonio, salvo que hayan sido expresamente exceptuadas en el artículo 598 del Estatuto Tributario.

A continuación en los aspectos contables se detalla cómo en la Hostelería Complicidades dan cumplimiento al párrafo mencionado al presentar una declaración anual de ingresos y patrimonio

5.4. ASPECTOS CONTABLES

La Hostelería Complicidades actualmente lleva la contabilidad de forma externa, se realizó un cuestionario a la asesora contable y tributaria (ver anexo 1), con el cual se recoge la siguiente información:

- El manejo de contabilidad está bajo el cargo de la asesora externa.
- Cada mes el administrador de la Hostelería le pasa las facturas, soportes y documentos a la asesora.
- La asesora realiza con esos documentos un Registro de Operaciones Diarias, con el cual al final del año se hace la declaración anual de ingresos y patrimonio, como se mencionaba en los aspectos tributarios.
- La Hostelería realiza sus operaciones contables bajo el Régimen Simplificado, por cual está exenta de declarar.
- En el año 2009 se declararon ingresos por valor de \$75.380.000, o sea que, los ingresos promedio mensuales fueron de \$6.281.000
- La asesora es la encargada de realizar las operaciones en el Registro de Operaciones Diarias, al final de cada mes se pasa a la contadora para que las revise y de su firma.

5.5. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

En los aspectos organizaciones se consulta sobre la información de los empleados de la Hostelería, los detalles se describen en la siguiente tabla:

NOMBRE COMPLETO	Jhon Jairo Gil Serna	Beatriz Elena Fernandez	Luz Dary Fernandez	Eliana Castaño	Orfa Adriana Correa	Martha Ines Castañeda	Astrid Elena Palacio
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	15,503,475	42,680,028	21,540,324	21,787,778	43,439,453	21,787,063	21,788,265
CARGO	Gerente	Administradora	Oficios Varios	Oficios Varios	Oficios Varios	Oficios Varios	Oficios Varios
TIPO DE CONTRATO	Sin contrato	Termino Fijo	Termino Fijo	Termino Fijo	Termino Fijo	Termino Fijo	Termino Fijo
LUGAR DE RESIDENCIA	BELLO	BELLO (GUASIMALITO)	BELLO (GUASIMALITO)	BELLO (GUASIMALITO)	BELLO (GUASIMALITO)	BELLO (GUASIMALITO)	BELLO (GUASIMALITO)
ESTRATO	3	2	2	2	2	2	2
NIVEL DE ESCOLARIDAD	BACHILLER	NOVENO	NOVENO	SÉPTIMO	BACHILLER	PRIMARIA	PRIMARIA
CURSOS	NINGUNO	NINGUNO	NINGUNO	NINGUNO	NINGUNO	NINGUNO	NINGUNO

Tabla 4. Información de los Empleados

En la tabla de la información de los empleados se puede observar que, ninguno de los empleados ha realizado, hasta el momento, algún curso relacionado con la actividad que desempeña, por otro lado, la mayoría de los empleados no terminaron el bachillerato; en la actualidad la formación es importante, pues para aspirar a cualquier tipo de empleo, por lo general, exigen que el aspirante haya culminado el bachillerato, además, el hecho de que las personas que pertenezcan a una organización, por pequeña que sea, tengan el bachillerato o cursos referentes a la actividad que realizan, facilita la solución de conflictos, permite tener criterios más claros para la toma de decisiones, también, la formación se puede ver reflejada en el ambiente laboral. Es importante mencionar que la Administradora no terminó su bachillerato, se puede contemplar la posibilidad que esta condición, pueda

generar una situación como la falta de autoridad ante sus subordinados. También se puede analizar en esta tabla que solo existen tres cargos dentro de la Hostelería Complicidades, dos de ellos administrativos y el otro agrupa todas las actividades operativas que se realizan dentro de la empresa.

5.6. ASPECTOS LABORALES

“En Colombia, según el Código Sustantivo de Trabajo, las relaciones laborales parten en principio de lo que se denomina Contrato de Trabajo, que es un acuerdo de voluntades donde una persona natural, denominada empleado, presta un servicio en forma personal y directa a favor de otra persona natural o jurídica, denominada empleador, recibiendo a cambio una remuneración económica denominada salario, existiendo entre ambos un vínculo de subordinación. Según esta explicación, los elementos del contrato de trabajo son: la prestación del servicio, la remuneración económica y la subordinación o dependencia.”⁵³

Después de realizar el diagnóstico empresarial, en cuanto a los aspectos laborales, se puede observar que la Hostelería Complicidades está cumpliendo con las condiciones mínimas del contrato de trabajo, sin embargo, como se indica en la siguiente tabla, están incurriendo en faltas que le pueden acarrear sanciones legales.

⁵³ Notas de Clase, Materia: Derecho de las Organizaciones, Docente: Álvaro Mauricio Álvarez Burgos, Tema: Derecho Laboral. Año: 2007

N°	NOMBRE COMPLETO	SALARIO	TIPO DE CONTRATO	AUXILIO DE TRANSPORTE	SALUD	ARP	PENSIONES	CESANTÍAS	PRIMA	VACACIONES	CAJA DE COMPENSACIÓN
1	Jhon Jairo Gil Serna		Sin contrato	N.A	NUEVA EPS	NO	NUEVA EPS	Según Contrato	Según Contrato	Según Contrato	NO
2	Beatriz Elena Fernandez	600.000	Termino Fijo	N.A	NUEVA EPS	NO	NUEVA EPS	Según Contrato	Según Contrato	Según Contrato	NO
3	Luz Dary Fernandez	458.724	Termino Fijo	N.A	NUEVA EPS	NO	NUEVA EPS	Según Contrato	Según Contrato	Según Contrato	NO
4	Eliana Castaño	330.336	Termino Fijo	N.A	SISBEN	NO	NO	Según Contrato	Según Contrato	Según Contrato	NO
5	Orfa Adriana Correa	407.576	Termino Fijo	N.A	SISBEN	NO	NO	Según Contrato	Según Contrato	Según Contrato	NO
6	Martha Ines Castañeda	381.840	Termino Fijo	N.A	SISBEN	NO	NO	Según Contrato	Según Contrato	Según Contrato	NO
7	Astrid Elena Palacio	381.840	Termino Fijo	N.A	SISBEN	NO	NO	Según Contrato	Según Contrato	Según Contrato	NO

Tabla 5. Información de Salario y Seguridad Social de los Empleados

En los aspectos laborales se consultaron las condiciones bajo las cuales están trabajando actualmente los empleados en la Hostelería Complicidades, la tabla muestra que figuran con contrato a término fijo el cual es a tres meses, se entiende que esta clase de contratos genera TODAS las prestaciones sociales proporcionales a su duración, a la vez que la seguridad social durante su vigencia, pero como lo indica la tabla, estas condiciones no están cumpliendo, pues cada uno de los empleados es el encargado de pagar salud, pensión y caja de compensación, en cambio, la prima, las vacaciones y las cesantías, se les liquida de acuerdo al contrato cada tres meses.

En cuanto al salario, en la tabla se observa que es menor al fijado por la ley, sin embargo, se puede decir que para el cálculo de éste, se tiene en cuenta el Salario Mínimo Legal Vigente establecido para el año 2010, prueba de ello es la tabla de referencia que tienen para el pago del salario:

TURNO	DETALLE	VALOR A PAGAR
Salario Mínimo	Mensual	\$ 515.000
Auxilio de Transporte	Mensual	\$ 61.500
Salario Mínimo	Valor Hora	\$ 2.146
Auxilio de Transporte	Valor Día	\$ 2.050
6am - 2pm / 2pm - 10pm	Sin Transporte	\$ 17.167
	Con Transporte	\$ 19.217
10pm - 6am	Sin Transporte	\$ 23.175
	Con Transporte	\$ 25.225
Dominical y Festivo	Sin Transporte	\$ 30.042
	Con Transporte	\$ 32.092

Tabla 6. Referencia para el Pago del Salario

El salario que se indica en la tabla de Información de Salario y Seguridad Social de los Empleados, es el pago que resulta de las horas laboradas por cada uno de los empleados, teniendo en cuenta la tabla Referencia para el Pago del Salario, ellos van rotando de turnos y así semanalmente varían el valor recibido de salario de acuerdo al turno laborado, también se puede observar que se tiene en cuenta el auxilio de transporte en el pago del salario.

5.7. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA Y DE LA COMPETENCIA

Las características generales de la Hostelería Complicidades y de la competencia fueron consultadas en la fuente: <http://www.guía cereza.com.co>, en esta página se encuentra una descripción detallada de cada una de las empresas, la información recolectada se compila en una tabla comparativa para realizar un análisis de cómo se encuentra la Hostelería Complicidades frente a la competencia.

DESCRIPCIÓN	Hostelería Complicidades	Motel Paraíso	Motel Eclipse	Motel Ciudadela Doresky	Motel El Descanso del Amor
Ubicación	100 mt antes de Jardines La Fe	Autopista Norte Vía Copacabana	Autopista Norte Vía Copacabana	Vía Machado - Copacabana	Autopista Med - Bog km. 4
Dirección	Diagonal 52#12-43	Diagonal 53#14-66	Diagonal 53#14-04	Calle 46 #78-179	Autopista Med - Bog km. 4
Teléfono	4014297	274 30 60	274 94 34	481 00 52	481 06 00
Parqueadero	Público, Sólo para clientes	Todas las cabañas con garaje privado	Todas las cabañas con garaje privado	Todas las habitaciones con garaje privado	Privado y general
Servicios Básicos	Baño con agua caliente, televisión por cable. Grabadora con cd, nevera, ventilador	Cama doble, grabadora con cd, espejos, tv de 21', minibar, baño con agua caliente, ventilador.	Cabaña especial con cama doble, espejos, silla del amor, tv de 21', minicom, minibar, agua caliente y bañera, ventilador.	Agua caliente, televisión por cable, grabadora con cd, nevera	Cama doble, televisor de 21", pasacintas, minibar, baño con agua caliente, silla del amor.
Servicios Especiales	Sauna, bañera, silla del amor, butaco del amor	Silla del amor, bañera doble con jacuzzi, miniteca, sala de estar y barra	Cabaña suite con turco y jacuzzi.	Silla del amor, bañera, cama redonda, sauna, turco y jacuzzi	Colchón de agua, turco, jacuzzi, silla del amor, minicom. Canal interno para adultos.
Estadía	Lunes a Jueves: 6 horas. Fin de semana: 4 horas. Desde \$16.000 hasta \$24.000	6 horas sencilla \$28.950, suite \$37.950 suite premium \$ 39.950	6 horas desde \$34.000 especial hasta \$38.000 suite	Desde \$24.000 hasta \$40.000	6 horas desde \$39.000 hasta \$68.000

Número de Cabañas	16 Habitaciones	27 Cabañas	26 cabañas, 24 especiales y 2 suites	36 Cabañas	44 cabañas, 18 sencillas, 14 suites, 12 semisuites.
Recomendado o Descuento	Discoteca Centroamericano. Vie- Dom 6pm-2am. Martes 50% de descuento	Servicio de Restaurante	Servicio de Restaurante	De lunes a jueves 15% de descuento	De lunes a jueves 10% de descuento por pago en efectivo
Logo					

Tabla 7. Características Generales de la Empresa y de la Competencia

La Hostelería Complicidades está ubicada a lado de la carretera por la Autopista Norte con fácil acceso, su atractivo principal es contar con la Discoteca Centroamericano, que se convierte en paso obligado para los usuarios de la Discoteca, pues tienen la oportunidad de disfrutar de un ambiente agradable sin tener que ir muy lejos, ésta es la característica más importante de la Hostelería, de ahí que sea visto por los usuarios como una opción para distraerse por unas cuantas horas.

Como muestra la tabla, la Hostelería Complicidades con respecto a la competencia en cuanto a la ubicación, tiene una gran ventaja, pues es la que tiene más fácil acceso por toda la Autopista Norte en sentido Copacabana, justo a lado de la carretera y lo más importante es que se ve de inmediato, mientras que el Motel Paraíso y el Motel Eclipse están justo uno al lado del otro, por la Autopista Norte pero sentido Bello, por cuestiones de la doble calzada, a diferencia de la Hostelería, estos dos moteles no quedan al lado de la carretera, hay que coger un pequeño desvío y no son fáciles de

encontrar pues no son muy visibles; el Motel Ciudadela Doresky queda ubicado por la vía alterna Machado – Copacabana, vía que no cuenta con mucho flujo vehicular y con poca iluminación en las noches, además, tiene como desventaja que se encuentra cerca de la empresa Curtimbres de cuero, de la cual salen olores muy fuertes la mayor parte del tiempo; el Motel El Descanso del Amor está ubicado en el Kilómetro 4 de la Autopista Medellín – Bogotá, de los cinco es el que se encuentra más retirado, sin embargo, es fácil encontrarlo pues se ve de inmediato.

Con respecto al parqueadero, la Hostelería se encuentra en desventaja, ya que su parqueadero es público, mientras que el Motel Paraíso, el Motel Eclipse, el Motel Ciudadela Doresky y el Motel el Descanso del Amor, tienen parqueadero privado para cada una de las cabañas.

En los servicios básicos que prestan los cinco moteles existen varias coincidencias como el agua caliente, televisión, grabadora con CD, nevera o minibar, ventilador; solo el Motel Eclipse y el Motel el Descanso del Amor suman a los servicios básicos la silla del amor.

En los servicios especiales, cuatro de los moteles coinciden con la silla del amor, el que más sobresale en la prestación de estos servicios es el Motel el Descanso del Amor que ofrece más variedad como el colchón de agua, el minicomponente y el canal interno para adultos, el Motel Ciudadela Doresky ofrece diferente a los demás, cama doble, el Motel Paraíso ofrece bañera doble con jacuzzi y sala de estar, el Motel Eclipse ofrece cabaña con turco y la Hostelería Complicidades ofrece, diferente a los demás, el butaco del amor, lo que significa que a la Hostelería le hace falta ofrecer más variedad

en la prestación de servicios especiales y generar un atractivo para los usuarios.

En la estadía se puede ver que la Hostelería Complicidades, de los cinco, es la más económica, el precio de las habitaciones es entre los \$16.000 y \$24.000, mientras que el precio de las cabañas en los otros moteles oscila entre los \$24.000 y \$68.000.

En cuanto al número de cabañas, la tabla indica que la Hostelería Complicidades es la más pequeña con 16 habitaciones, el Motel Paraíso tiene 27 cabañas, el Motel Eclipse tiene 26 cabañas, el Motel Ciudadela Doresky tiene 36 cabañas y el Motel el Descanso del Amor tiene 44 cabañas, siendo de todos el más grande. Cabe anotar que la Hostelería no cuenta con cabañas sino con habitaciones y como se mencionó con anterioridad, éstas no tienen parqueadero privado.

En el recomendado la Hostelería Complicidades llama más la atención por la Discoteca Centroamericano, según la tabla el Motel Paraíso y el Motel Eclipse no ofrecen descuentos, mientras que los demás, al igual que la Hostelería, ofrecen para unos días de la semana muy buenos descuentos.

En la realización del diagnóstico empresarial se toman unas fotos (ver anexo 2) donde se puede ver que el área de las habitaciones no es aprovechada de la mejor manera, también se ve el estado en el que se encuentra actualmente la empresa, en cuanto a infraestructura física y utilería se refiere.

CAPITULO III

6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL

En el transcurso de esta investigación se encuentra un documento llamado “Los Billetes Bajo el Colchón – Con Tinta Negra”⁵⁴ de los periodistas chilenos Roberto Guodotti y Pamela Ramírez quienes afirman que: “El negocio Motelero en el mundo es bastante productivo”, aunque este documento está basado en los resultados que este negocio ha dado en Chile, apoya la teoría planteada al inicio del trabajo, donde se menciona que los Moteles son un excelente negocio, pues como se afirma en el documento citado, es un negocio al que nunca le faltarán clientes, porque para los encuentros sexuales de los furtivos y para los matrimonios que se cansan de la rutina de sus hogares, los moteles se convierten en una excelente alternativa; como lo afirma el psicólogo de la universidad de Chile Juan Yañez “un componente básico de la relación sexual es conseguir un espacio de intimidad” y los moteles representan, no solo el espacio de intimidad, sino que uno de sus principios es, que cuando se llega, es como si fuera la primera vez, porque no hay huellas del amor anterior. Así se genera un contexto de intimidad, de silencio, de condiciones para que se despliegue el amor.

En este documento también se menciona algo muy importante que para la investigación y la realización de la propuesta de estructura administrativa, es un punto primordial, se trata de la inversión que se le debe hacer a la

⁵⁴ Encontrado en: <http://www.periodismo.uchile.cl/contintanegra/2004/Octubre/economia2.html>

infraestructura física logrando de esta manera generar expectativas en los clientes actuales y en los clientes potenciales. Otro tema importante que se menciona, es que las habitaciones deben tener una presentación óptima, limpieza absoluta y aspecto ordenado, ésta es una de las estrategias principales que se deben tener en cuenta al momento de organizar un Motel.

Uno de los propietarios de un Motel reconocido en ese país afirma que: “hay que innovar para no caerse”, por ello si se cuenta con una buena infraestructura, una administración adecuada y un buen mercadeo, no se puede descuidar la competencia y menos en la actualidad, que la globalización ha llevado a que las empresas estén en constante cambio y tengan que innovar para estar presentes en el mercado y permanecer en el tiempo.

Para un Motel es importante que su propietario o administrador tenga la capacidad de innovar y de crear permanentemente espacios que llamen la atención para sus clientes, que si llegan una vez, nunca olviden el lugar donde recibieron una excelente atención, lo que hará que deseen regresar nuevamente. Es de tener en cuenta que, como lo menciona el documento, “no hay más publicidad que la que hacen los propios clientes” lo que significa que un cliente bien atendido y satisfecho dará buenas referencias.

La Hostelería Complicidades es una compañía que desde sus inicios ha sido administrada bajo un enfoque empírico, en la actualidad, es un lugar poco reconocido y sumado a esto, el hecho de que no tengan definidos objetivos en conjunto, hace que pierda fuerza en el mercado, situación que, como se

vio el diagnóstico empresarial, la pone en desventaja con respecto a la competencia.

Con la elaboración de esta propuesta se pretende que la Hostelería sea una empresa formal y estructurada, que les brinde a los empleados estabilidad laboral, porque va considerar a las personas su activo más importante, garantizando que los acuerdos con los empleados se cumplan, recibiendo una remuneración justa, teniendo en cuenta la capacidad y el rendimiento. En esta propuesta se profundiza en que la formación y el desarrollo son necesarios para alcanzar beneficios mutuos, tanto para la satisfacción del empleado como para el logro de los objetivos de la empresa.

6.1. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

Con la propuesta de estructura estratégica se le proporciona a la Hostelería una visión macro de las habilidades que debe llevar a cabo la compañía para alinear los objetivos a cuatro perspectivas básicas que son: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos y la perspectiva de recurso humano, así esta estructura permite que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

Teniendo en cuenta las cuatro perspectivas mencionadas, la propuesta de mapa estratégico para la Hostelería Complicidades es la siguiente:

MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA				
FINANCIERAS	Sostenibilidad Económica	crecimiento		Generación de valor	
CLIENTES	Calidad (satisfacción del cliente)	Mercadeo (4p)	Creación de valor (diferenciación)	Impacto de marca	Relación empresa-estado- usuario
PROCESOS	Recepción •Gestión de la calidad en el servicio •A través del excelente servicio que se le presta a los usuarios dar a conocer los valores corporativos	Prestación del servicio •Gestión de la organización •Adecuación del espacio (ambientes) •Garantizarle al usuario la eficacia en el servicio del restaurante •Gestionar alianzas estratégicas con la FLA, tiendas de artículos para adultos y restaurantes.		Cierre del servicio •Garantizar eficiencia al llamado para el cierre del servicio •Gestionar alianzas con empresas de taxis para garantizarle seguridad al usuario	
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> •Selección de personal (teniendo en cuenta el perfil de los empleados) •Capacitación (aumentar los niveles básicos de formación de los empleados) •Desempeño (mejorar la calidad del servicio que se le brinda a los usuarios) •Cultura (implementar la filosofía empresarial) 		<ul style="list-style-type: none"> •Infraestructura (adecuar la planta física para prestar un mejor servicio y generar diferenciación en el mercado) •Innovación (creación de diferentes ambientes) •Organización (mejorar la presentación e imagen de los empleados) 		

Figura 5. Propuesta de Mapa Estratégico

Para dar cumplimiento a la propuesta de mapa estratégico, es preciso realizar un plan de acción donde se desarrollan cada una de las perspectivas para que su desempeño sea óptimo.

ESTRATEGIAS	DESARROLLO
FINANCIERAS	Sostenibilidad Económica, se logrará con el efectivo desarrollo de las perspectivas de recursos humanos, procesos y clientes
	Crecimiento, se alcanzará por medio de inversión económica
	Generación de valor, se logrará por medio de propuestas de interés de servicio para los usuarios, eliminando los procesos que generen cuellos de botella y analizando los procesos actuales para estandarizarlos
CLIENTES	CALIDAD
	Contando con una buena infraestructura
	Garantizándole a los usuarios una eficaz atención
	Cumpliendo con las leyes que mencionan las medidas sanitarias
	Manteniendo la discreción frente a las diferentes situaciones que se presentan en un motel
	MERCADEO
	Realizar un plan de mercadeo que tenga en cuenta las 4 p del mix
	Por medio de la plaza y promoción garantizándoles a los usuarios que la publicidad realizada es cierta y que no se está generando falsas expectativas
	Garantizándoles a los usuarios que el aumento en el precio de las habitaciones realmente vale la pena por la innovación y por el servicio que presta el motel
	Generando buenos y variados incentivos para los taxistas, ya que ellos pueden ofrecer publicidad vos a vos aumentando de esta manera la afluencia de público, como por ejemplo, hacerlos partícipes de rifas que ofrezcan horas gratis en la hostelería, dándoles propina, darles bonos de descuento para entrar a la hostelería entre otras.
	Hacer que la publicidad por medio de la Discoteca Centroamericano, la radio, volantes e internet logren recordación en el usuario
	CREACIÓN DE VALOR
	A través de la creación de los diferentes ambientes que son únicos en el sector norte de la ciudad
	Cumpliendo con el mercadeo, lograr que los usuarios se sientan identificados con las diferentes propuestas que ofrece la Hostelería y sientan la necesidad de volver al lugar para disfrutar de este servicio.
	IMPACTO DE MARCA
Generando recordación por medio del know how, a través de la estrategia de mercadeo	
RELACIÓN EMPRESA-ESTADO-USUARIOS	
Esta relación se puede mantener firme con el estado, pagando oportunamente todas las obligaciones tributarias adquiridas en el momento de crear la empresa y con los usuarios garantizándoles confidencialidad, respeto y satisfacción. valores corporativos que identifican a la compañía	
PROCESOS	RECEPCIÓN
	Lograr por medio de la atención personalizada que se ofrece a los usuarios que deseen regresar al lugar.

	Poniendo un buzón de sugerencia que haga que los usuarios sientan que sus opiniones son válidas para la compañía
	PRESTACIÓN DEL SERVICIO
	Realizando las alianzas estratégicas para ofrecerles variados productos a los usuarios y así lograr su satisfacción por servicios que presta la Hostelería.
	CIERRE DEL SERVICIO
	Con la atención oportuna al llamado del usuario a la hora de marcharse
	También por medio de las alianzas que se realicen con empresas como Coopebello y Coonorte empresas de taxis de Bello y Copacabana respectivamente, garantizándoles a los usuarios seguridad y eficiencia en la prestación del servicio.
RECURSOS HUMANOS	Realizando capacitaciones acerca de administración general, atención al cliente, atención de quejas y reclamos, higiene y salubridad, manejo de residuos sólidos y peligrosos, entre otros.
	Garantizando a los usuarios un excelente servicio
	Crear un perfil para cargos de supernumerarios, teniendo en cuenta estudios relacionados con la atención al cliente, higiene, entre otros
	Implementar la filosofía empresarial para generar sentido de pertenencia de los empleados a la Hostelería
	Garantizar a los empleados una dotación cada 3 meses, para dar una mejor imagen a los usuarios.
	Promover la cultura organizacional por medio de encuentros comunicacionales, educativos, recreativos periódicamente.
	Mejorando infraestructura física para lograr competitividad en el mercado

Tabla 8. Propuesta de Plan de Acción para el Mapa Estratégico

En la tabla de plan de acción, se especifican cada una de las perspectivas y qué se debe hacer para poder darles cumplimiento, para cada una de las estrategias planteadas se desarrolla uno o varios ítems con los cuales se busca que la Hostelería sea una empresa reconocida en el mercado, que genere buenos ingresos y sostenibilidad económica, que defina sus procesos de manera estructurada y más importante aún, que le brinde confianza a su equipo de trabajo, porque son ellos quienes contribuyen, en gran parte, al éxito de la empresa.

6.2. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE PROCESOS

Con la propuesta de estructura de procesos, la Hostelería Complicidades va a tener una visión global del sistema organizacional donde se podrá ver la relación entre la organización y las partes interesadas. Con la realización de esta propuesta se tiene una idea clara sobre las operaciones, las funciones y los procesos.

Para realizar la propuesta de procesos se tiene en cuenta la necesidad del cliente y qué se debe hacer para satisfacerla, en ese sentido se definen tres etapas claves que son los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo, así se logra que el desempeño de la Hostelería sea competitivo en el mercado.

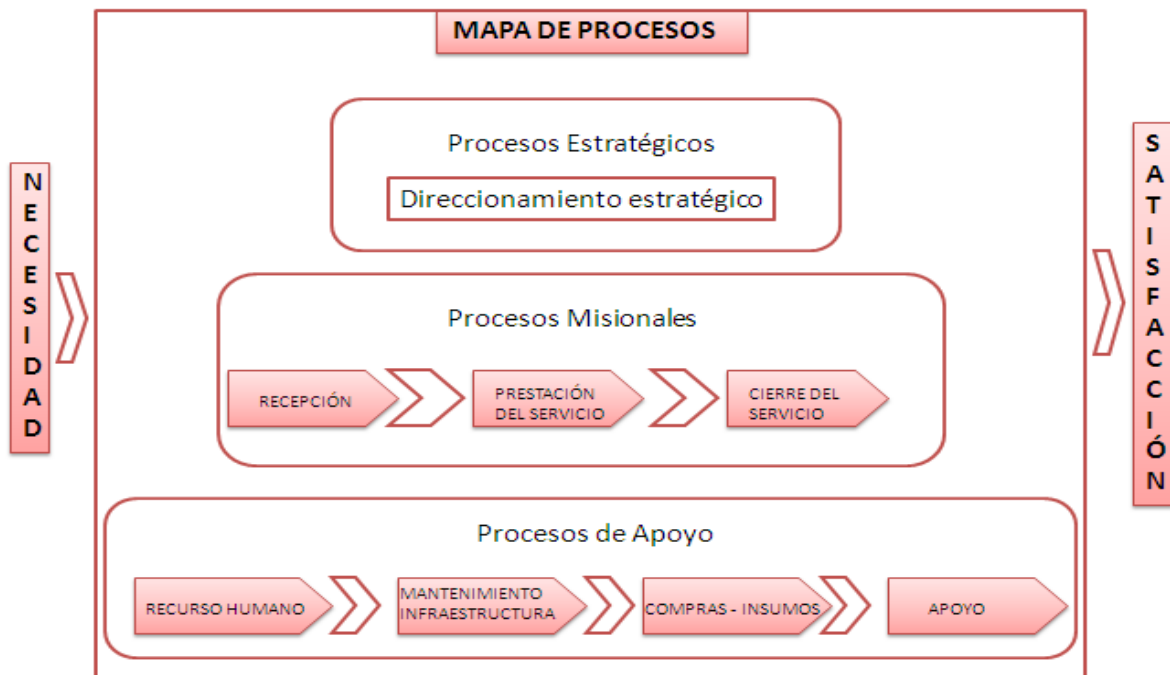


Figura 6. Propuesta de Mapa de Procesos

Para los procesos estratégicos que tienen que ver con el direccionamiento estratégico de la empresa, se ha realizado una propuesta aparte, pues engloba la creación de la filosofía empresarial, el proceso administrativo y el mercadeo.

Los procesos misionales se miden de acuerdo a ciertos indicadores, que son los que se encargan de medir la satisfacción del cliente. A continuación se presenta la matriz de indicadores de los procesos misionales:

Proceso	Objetivo del Proceso	Indicador				
		Nombre	Fórmula	Frecuencia	Meta	
Recepción	Dar a conocer los servicios que ofrece la hostelería para que los usuarios elijan el adecuado a sus expectativas	Visitantes en la	Nº de parejas que ingresan		Mensual	1000 parejas por mes
		Frecuencia por tipo de ambiente	Pink	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	62 parejas por habitación
			Clásica	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Sol y Luna	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Tropical	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Americano	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Pasión	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Egipcia	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Álgebra	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Cosmos	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Love	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Ángel	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Hippie	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
			Rústica	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual	
Elegant	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual				
Romance	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual				
Tradicional	Nº de parejas / Total de Parejas al mes	Mensual				
Prestación del Servicio	Ofrecer un servicio con calidad que satisfaga las expectativas del cliente	Oportunidad en la atención	Promedio (Hora de asignación de la habitación - Hora de llegada)	Mensual	5 minutos	
		Eficacia en la respuesta a quejas	Nº de quejas por mala atención o por incumplimiento de expectativas solucionadas / Nº total de quejas recibidas	Mensual	100%	
Cierre del Servicio	Evaluar la satisfacción del usuario con el servicio prestado	Satisfacción del usuario	Promedio de la satisfacción de los usuarios	Mensual	≥ 4.0	

Tabla 9. Matriz de Indicadores para los Proceso Misionales

Los procesos de apoyo inciden directamente en los procesos para la prestación del servicio. La orientación de su desempeño depende de los procesos de gestión, o sea, de los procesos estratégicos y los procesos misionales. A su vez, el sostén de la permanente mejora de ellos, es brindado por los procesos de apoyo, llevando a cabo las siguientes actividades:

FACTOR CAUSAL	PROCESO DE GESTIÓN	PROCESO DE APOYO
RECURSO HUMANO	Fija el rumbo a través de políticas y objetivos. Su propósito vía estrategias. Se audita y evalúa su trabajo. Se orienta hacia la mejora continua.	Se valora su desempeño y actitud. Se dota y administra los recursos. Se les motiva para la innovación. Se facilita la información y los mecanismos de comunicación.
MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA	Orientaciones estratégicas hacia la atención al cliente. Diseños seguros que mejoren la eficiencia del trabajo. Evaluaciones de funcionamiento. Renovaciones.	Ambientes limpios y agradables. Mantenimiento continuo. Adecuación a las innovaciones.
COMPRAS INSUMOS	Insumos de calidad y oportunos. Selección de insumos de acuerdo a las estrategias.	Mejora por trabajo con los proveedores. Cuidados con materiales peligrosos. Gestión de inventarios. Disponibilidad de información
APOYO	Calidad en los servicios de apoyo. Relaciones amigables con la comunidad. Relaciones cordiales con proveedores y clientes. Evaluación de desempeño.	Orientación en las negociaciones y respeto a los acuerdos. Gestión de la marca. Información confiable del servicio y Disposición que facilite la comunicación abierta.

Tabla 10. Procesos de Apoyo

6.3. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL

El proceso administrativo dentro de la Hostelería Complicidades es uno de los puntos fundamentales que se le debe crear a la compañía, dado que no cuenta con una estructura administrativa y organizacional, aspecto bastante importante en la administración de cualquier empresa, para ello se deben tener en cuenta cuatro fases fundamentales, que son la planeación, la organización, la dirección y el control, denominado también como direccionamiento estratégico.

6.3.1. PLANEACIÓN

Para seguir el orden del proceso administrativo se formulan cada uno de los puntos de la Planeación haciendo la propuesta de lo que se debería hacer en la Hostelería, es muy importante que una compañía cuente con una filosofía empresarial que le permita a su propietario y a sus empleados tener un horizonte definido de qué es lo que quieren y hacia dónde van, por tal motivo en reunión con el propietario y los empleados de la compañía, se considera que las siguientes propuestas son importantes y necesarias para la Hostelería.

Propuesta de Misión

En la HOSTELERÍA COMPLICIDADES trabajamos para ofrecer a nuestros clientes un servicio de alojamiento temporal con excelente calidad y personal capacitado en un ambiente de privacidad, comodidad, tranquilidad, seguridad

y respaldo, creando fidelización en nuestros usuarios que son lo más importante para nuestra compañía.

Para cumplir con esta misión, es muy importante, tanto para el propietario, como para sus empleados, saber cuál es el propósito fundamental de la compañía en un determinado tiempo, de esta manera todos pueden trabajar en conjunto y así lograr las metas propuestas. De ahí que se deba crear una visión que indique en dónde se quiere estar y cómo se va a ser para lograr un reconocimiento en el mercado.

Propuesta de Visión

En los próximos años la HOSTELERÍA COMPLICIDADES conquistará el mercado de la zona norte del Valle de Aburrá, gracias al factor diferenciador, al excelente servicio que presta a sus usuarios y a su cultura organizacional enfocada a la satisfacción del cliente.

Propuesta de Objetivo

La HOSTELERÍA COMPLICIDADES tiene como objetivo ser una excelente alternativa de alojamiento temporal para los habitantes de la zona norte del Valle de Aburrá.

Propuesta de Política de Calidad y Servicio

La HOSTELERÍA COMPLICIDADES se compromete a satisfacer las necesidades del usuario por medio de su excelente servicio de alojamiento temporal y su factor diferenciador, cumpliendo con las normas legales

vigentes y buscando mejorar constantemente los procesos para la atención de nuestros usuarios.

Propuesta de Estrategias

Para cumplir con el objetivo de la Hostelería, la estrategia más importante está enfocada en el factor diferenciador que hace que la compañía sea reconocida en el mercado. Se trata de brindarles a los usuarios diferentes ambientes en cada una de las habitaciones, de tal forma que el paso por la Hostelería sea llamativo e inolvidable, convirtiéndose así en una excelente alternativa de alojamiento temporal para los habitantes de la zona norte del Valle de Aburrá.

Propuesta de Valores Corporativos

- **Confiabilidad:** Asegurar que todos los empleados estén al tanto de todas las políticas y disposiciones de la empresa y de la necesidad de cumplir con ellas, porque de esta manera se logra obtener la confianza de los usuarios y competir de forma justa, honesta y legal. Complicidades está comprometida a mantener y brindar, en la medida de lo posible, un trabajo confiable y un ambiente propicio para la satisfacción en el empleo y lograr así la sostenibilidad.
- **Respeto:** Este valor está enfocado hacia cada uno de los que hace parte de la cadena de servicio, teniendo respeto principalmente por los empleados y los usuarios, quienes deben ser los que obtengan mayor satisfacción por las labores realizadas, además, para tener calidad en los procesos y la prestación del servicio debe existir una integración apoyada en el respeto.

- **El Trabajo en Equipo:** Es realmente una parte fundamental en la empresa, donde todos deben hacer parte activa para ser mejor cada día en lo que se hace y alcanzar el logro de los objetivos, fomentando este valor como una tradición empresarial.
- **Satisfacción del Cliente:** En procura de cumplir con las expectativas del usuario Hostelería se compromete a suministrar el personal capacitado y los elementos necesarios para lograr la satisfacción del cliente.

Propuesta de Normas o Reglas

La propuesta de Normas o Reglas para la Hostelería Complicidades sería la creación de un Reglamento Interno de Trabajo, el cual es elaborado por la Administración de la compañía, el reglamento es un conjunto de normas que determinan los deberes y derechos del empleador y de los empleados, allí se establecen cada una de las normas o reglas que se deben cumplir en el desempeño de las funciones.

Propuesta de Procedimientos o Procesos

El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino que también debe incluir una serie de normas y condiciones que permitan el correcto funcionamiento de la empresa. Se puede decir que en una empresa donde no se aplique algún tipo de manual se podrían presentar algunos cuellos de botella como perder el control eficaz de las actividades y la confusión en las responsabilidades.

La propuesta para el manual de procesos y procedimientos se resume en la siguiente tabla:

CARGO
UBICACIÓN DEL CARGO
SALARIO BÁSICO
PRESTACIONES BÁSICAS
PERFIL
ESTUDIOS
EXPERIENCIA
FUNCIONES BÁSICAS (BASADO EN PROCEDIMIENTO)
FUNCIONES ADICIONALES PERMANENTES O TEMPORALES
RESPONSABILIDADES
OBLIGACIONES Y DEBERES
DERECHOS
FECHA DE ELABORACIÓN
EVALUACIONES 1ª
2ª
APROBACIÓN POR EL ENCARGADO
FIRMA DEL EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y ACUERDO
OBSERVACIONES

Tabla 11. Propuesta de Procedimientos o Procesos (manual de funciones)

Algunas de las funciones propuestas para cada uno de los cargos en la Hostelería Complicidades son:

GERENTE

- Enfatizar en las políticas y procedimientos
- Enfatizar en la competitividad
- Favorecer el desarrollo personal y nuevas ideas e innovaciones
- Establecer los límites en las relaciones internas
- Promover el compromiso con el trabajo y con la empresa
- Incentivar la comunicación en todos los sentidos

- Corregir cuando se equivoca y lo considera parte del trabajo
- Establecer estándares basados en el desempeño posible

ADMINISTRADOR

- Director de recursos humanos
- Encargado de compras y pago de facturas
- Plantearse metas de Mercadeo
- Establecer un buen sistema de reportes e información

SUPERNUMERARIOS

- Estar pendiente de la portería
- Cobrar a la entrada de las habitaciones
- Llenar planilla de ingreso
- Asear el lugar (barrer, trapear, sacudir)
- Arreglar habitaciones (cambiar sabanas, lavar baño, desinfectar, botar basura, barrer, trapear, sacudir, inventariar la nevera)
- Durante el turno lavar y planchar sabanas que hayan sido utilizados
- Hacer inventario antes de entregar turno
- Estar pendiente del servicio de alimentación

Propuesta de Presupuesto

A la Hostelería Complicidades le costaría tener un empleado bajo condiciones legales, teniendo en cuenta el SMLV para el año 2010, la suma de \$907.551, a continuación se hace la descripción de cada aspecto:

INVERSIÓN MENSUAL POR TRABAJADOR *		
Concepto	%	Monto
Salario Mínimo Legal		515.000
Subsidio de transporte	11,94%	61.500
Salario mensual		576.500
Ingreso base de cotización SS 1		563.042
Nomina mensual de salarios		584.500
Pensiones	12,00%	67.565
Salud	8,50%	47.859
Riesgos profesionales (a)	2,44%	13.716
Prima de servicios (1/2 salario cada semestre) (b)	8,33%	48.042
Cesantías (1 salario) mas intereses de 12% (c)	10,45%	53.807
Vacaciones remuneradas (d)	4,17%	21.458
Aportes parafiscales (e)	9,00%	52.605
Total en dinero	71,17%	881.551
Calzado y vestido 3 juegos anuales (pago en especie) (f)	5,05%	26.000
Costo asumido por el empleador	76,22%	907.551
Total anual		10.890.611

* Actualizado de Núñez (2008).

1 Incluye la prima de servicios, LEGIS (2008a), pp 41.

a Calculado sobre la base de un riesgo medio.

b El auxilio de transporte forma parte de la base para la liquidación, LEGIS (2008b), pp 109.

c Se toma como base el promedio mensual de lo devengado en el último año, LEGIS(2008b), pp 112

d El auxilio de transporte no se incluye en la base de liquidación, LEGIS (2008b), pp 122.

e Los aportes se hacen sobre nómina mensual de salarios que incluye vacaciones y primas; Sentencia 4246, abril 20 de 1993 y Art. 17 Ley 21 de 1982.

f Cada juego tiene un valor estimado de \$102,000 en 2009 según Sodexho dotación.

Tabla 12. Inversión Mensual por Trabajador

6.3.2. ORGANIZACIÓN

Siguiendo con la propuesta de estructura administrativa y organizacional, el paso a seguir en el proceso administrativo es la organización, que como se pudo observar en el diagnóstico empresarial, la Hostelería Complicidades no cuenta con un sistema organizacional definido, que permita garantizar una gestión eficaz dentro de los procesos para la atención de los usuarios, razón por la cual la propuesta que se realiza va encaminada a definir realmente quién es la autoridad dentro de la empresa y especificar claramente las funciones de las personas que trabajan en ella, para que el agrupamiento de las actividades permita alcanzar los objetivos propuestos en la fase anterior.

En cuanto a la departamentalización en la Hostelería Complicidades se tienen en cuenta las bases de la misma y se propone realizarlo “en razón del tamaño y recursos de la empresa”, porque una empresa pequeña no necesariamente requiere todas las áreas, departamentos y puestos. Sólo debe tener las unidades que su economía le permita y, apoyarse, en su caso en proveedores externos de servicios. Por ejemplo, la contabilidad de la Hostelería es asignada a asesores externos.

Propuesta de Organigrama

En la elaboración de la propuesta del organigrama para la Hostelería Complicidades, se tuvo en cuenta las áreas funcionales básicas que la componen, agrupándose en tres niveles: gerencia, administración y supernumerarios; se realiza con base en la jerarquía de superior a inferior, como una estructura piramidal, dado que ofrece ventajas, tales como, impedir

los juegos de poder de un nivel a otro, se visualizan muy fácil las divisiones de la empresa y permite delimitar las funciones ¿a qué área pertenece?, ¿qué le toca hacer?, ¿hasta dónde puede llegar?.



Figura 7. Propuesta de Organigrama

Como se sostiene en el marco teórico, al inicio del trabajo, no solo las grandes empresas deben contar con un organigrama, pues las pequeñas empresas que implementan su uso, generan una estabilidad en el tiempo, garantizando la continuidad de sus procesos y de esta forma se establece un rendimiento más satisfactorio al propietario y más seguridad para quienes laboran en ella.

Propuesta de Imagen Institucional y Carnetización

En esta fase, también se hace la propuesta de dar la dotación que le corresponde a los empleados, pues la imagen del negocio se ve reflejada en la presentación de los empleados que laboran en ella, además, es necesario que los empleados se identifiquen cuando lleguen los usuarios, por esta razón se propone la carnetización. La propuesta para el uniforme y el carnet sería:



Figura 8. Propuesta de Imagen Institucional y Carnetización

El uniforme es blanco con estampado rojo, porque es la propuesta para los colores corporativos, se propone que sea blanco porque genera en las personas sensación de higiene y limpieza. El carnet consigna los datos principales de los empleados (nombre y cédula) y el cargo que desempeña.

6.3.3. DIRECCIÓN

La siguiente etapa del proceso administrativo es la dirección, donde priman las características del factor humano y de los líderes de las empresas para llevar a cabo los objetivos propuestos. En dirección hay cinco factores claves de los cuales la administración de una compañía se debe responsabilizar, ellos son: Autoridad de la dirección y su delegación, Toma de decisiones, Comunicación, Estilo de dirección y liderazgo y Motivación.

Propuesta de Autoridad en la Dirección

En la elaboración de la propuesta se tiene en cuenta cada uno de los puntos mencionados, empezando por la autoridad de la dirección, en este caso se toma la administración por objetivos como apoyo fundamental a la gerencia de la compañía, pues como se ha observado con antelación, no cuentan con sistema definido en cuanto a la jerarquización. A partir de la propuesta que se ha venido planteando, con una filosofía empresarial definida y la propuesta de organización, se plantea que la administración se reúna con los empleados periódicamente, donde se establezcan objetivos grupales e individuales, que apunten a alcanzar los objetivos propuestos por la Hostelería y se puedan replantar las acciones futuras, para que no se pierda la formalidad adquirida de la empresa en un determinado tiempo.

Propuesta de Toma de Decisiones

Como se mencionó en la teoría, la toma de decisiones es la esencia de la dirección, sabiendo que las organizaciones bien diseñadas son las que han tomado decisiones previamente, es decir, cuando se han establecido procedimientos, programas, normas, se facilita el trabajo de la toma

decisiones, en esta propuesta, en la fase de planeación, se ve claramente establecidos cada uno de los puntos que facilitan la toma de decisiones, por ello, en la Hostelería Complicidades, quien este a cargo de las mismas, va a contar con las herramientas necesarias para saber qué hacer en una situación determinada, sin embargo, esta es una tarea de todos los días y los administradores deben prever las soluciones a circunstancias que se salgan del curso de acción que se está llevando a cabo.

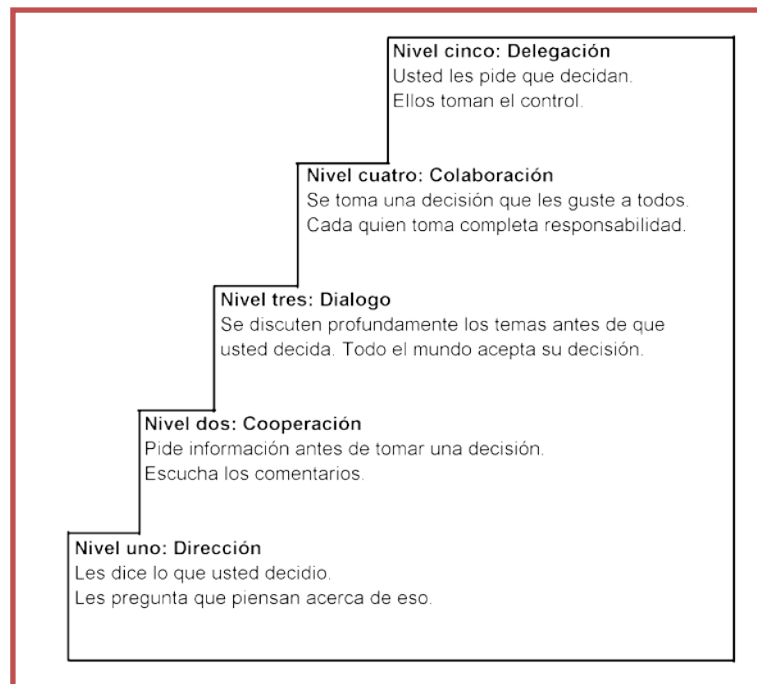


Figura 9. Ejes de la Toma de Decisiones

En el proceso de la dirección, la toma de decisiones se articula a cuatro ejes, la cooperación, el diálogo, la colaboración y la delegación, ejes en los que tienen participación fundamental los empleados y que hace de la administración de compañía un sistema integrado, donde se cuenta con las opiniones de todos los que la conforman.

Propuesta de Comunicación

En la propuesta para la comunicación dentro de la Hostelería Complicidades, se plantea a la Administración que debe manejar hábilmente la comunicación organizacional, por tanto, ésta se va a trabajar de manera descendente y ascendente, porque en la propuesta de organización la estructura de la compañía tiene forma vertical, además, la comunicación descendente permite mantener informados a los empleados de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento de sus labores y proporciona la información necesaria sobre lo qué deben hacer, el cómo deben hacerlo y qué se espera de ellas, algunas de las ventajas de la comunicación descendente, que beneficia un buen curso en las actividades diarias en la Hostelería es que, puede ser realizada en reuniones cortas de trabajo y está establecida en el manual de procedimientos.

La comunicación ascendente proporciona retroalimentación a los superiores, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas.

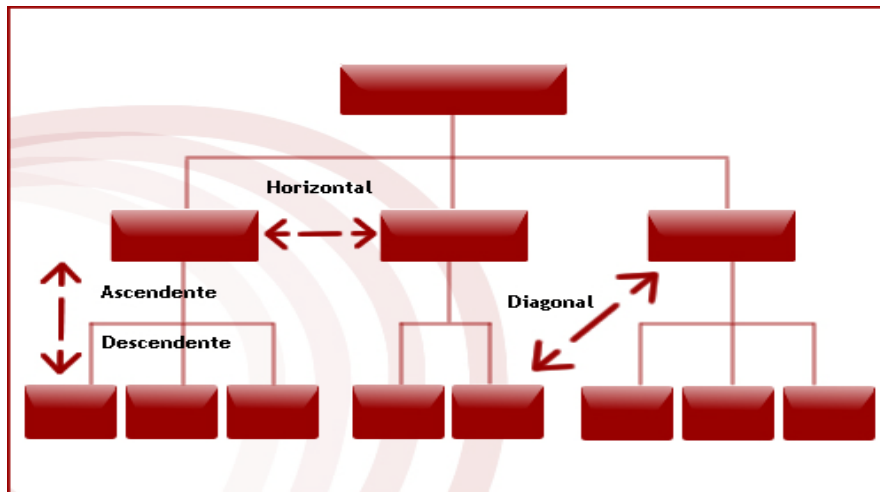


Figura 10. Propuesta de Comunicación Organizacional

Propuesta de Estilo de Dirección

Continuando con los factores claves de la dirección, el paso a seguir es el estilo de dirección y liderazgo, sin embargo, en este punto es muy delicado hacer una aseveración de cómo se debe dirigir una empresa, pues todas las personas son diferentes y por ende los líderes también, lo que se puede hacer en esta propuesta, es mencionar cuáles son los elementos generadores de liderazgo y algunas características que debe tener un buen líder para que las personas que estén bajo su mando, se sientan identificadas y den lo mejor de sí en el buen desempeño de sus funciones. Quien este a cargo de la Administración de la Hostelería, debe tener la capacidad de generar en los empleados compromiso a través de la motivación, ya sea por capacitaciones, por remuneraciones económicas o alentando la participación en las diferentes actividades y de esta manera alcanzar los retos de la organización, a partir de alinear la filosofía empresarial con las actividades generadoras de los resultados dentro de la Hostelería.

Propuesta de Motivación

En cuanto a la motivación, la propuesta se ve reflejada, primero que todo, en que los empleados van a recibir la remuneración económica como lo estipula la ley, segundo, se va a capacitar a los empleados, formándolos en áreas relacionadas con la labor que desempeñan, es decir, haciendo cursos de higiene, atención al cliente, emprendimiento, etc. Por otro lado, en la motivación a los empleados de la Hostelería, también se propone el uso de los uniformes ya que este genera sentido de pertenencia por la compañía, igualmente, si se promueven las iniciativas personales, aumenta la participación de los empleados en el logro de los objetivos, el generar compromiso hace que las personas quieran su trabajo y esto se manifiesta en la buena atención de los usuarios de la Hostelería.

6.3.4. CONTROL

El último paso del proceso administrativo es el control, la propuesta va encaminada a verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en las tres fases anteriores, es decir, el monitoreo que se le va a realizar a cada una de las actividades previstas en esta propuesta, actividades que van a ir consignadas en un plan operativo, el cual se plantea a continuación:

PLAN OPERATIVO PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL HOSTELERÍA COMPLICIDADES										
OBJETO		Monitorear y verificar el proceso de mejoramiento, desde la propuesta de estructura administrativa y organizacional que se llevará a cabo en la Hostelería Complicidades de Bello.								
OBLIGACIÓN		Objetivo específico planteado	METAS	Estrategias	Actividad		Responsable por actividad	PRODUCTO	INDICADORES PLANTEADOS	MEDIO DE VERIFICACIÓN
N°	Concepto				No	Descripción				
1	PROPUESTA DE PROCESO ADMINISTRATIVO	Elaborar una propuesta de proceso administrativo a partir de la realización de un diagnóstico empresarial	Realizar un diagnóstico organizacional en la Hostelería	Para cumplir con el objetivo de la Hostelería la estrategia más importante está enfocada en el factor diferenciador que hace de la compañía sea reconocida en el mercado. Se trata de brindarles a los usuarios diferentes ambientes en cada una de las habitaciones, de tal forma que el paso por la Hostelería sea llamativo e inolvidable,	1,1	Estructura Estratégica	100% de los empleados	Estructura Administrativa y Organizacional	1 Propuesta de Estructura Administrativa y Organización al 1 Plan Operativo planteado	Tesis de grado
					1,2	Estructura de Procesos	100% de los empleados			Documento elaborado
					1,3	Planeación	100% de los empleados			Medios magnéticos
					1,4	Organización	Gerente, Administrador y Asesoras			Plan operativo en físico
					1,5	Dirección	Gerente, Administrador y Asesoras			
					1,6	Control	Gerente, Administrador y Asesoras			
					1,7	Responsabilidad Social	100% de los empleados y Asesoras			
2	PROPUESTA DE MERCADEO	Elaborar un plan de mercadeo para la Hostelería Complicidades de Bello.	Desarrollar la propuesta de plan de mercadeo para la Hostelería	La estrategia principal para la elaboración del plan de mercadeo, es la creación de los 16 ambientes que se ponen a disposición de los usuarios.	2,1	Producto	Gerente, Administrador y Asesoras	Plan de Mercadeo	1 Propuesta de Plan de Mercadeo	Tesis de grado
					2,2	Precio	Gerente, Administrador y Asesoras			Documento elaborado
					2,3	Plaza	Gerente, Administrador y Asesoras			Medios magnéticos
					2,4	Promoción	Gerente, Administrador y Asesoras			Plan de Mercadeo
					2,5	Alianzas Estratégicas	Gerente, Administrador y Asesoras			

Tabla 13. Plan Operativo de la Propuesta

En cuanto al control dentro de la Hostelería Complicidades, para el registro de los usuarios se propone un formato de registro de usuarios, el cual va ser un documento de control de entradas y salidas que va a facilitar el flujo de la información en cuanto a las personas que ingresan a la Hostelería y cuáles son las horas de más afluencia, lo que va a permitir que desde la gerencia se planteen estrategias para los diferentes momentos, es decir, cuando sean tiempos muertos, se pueden ofrecer descuentos, cuando esté lleno total, manejar los tiempos de limpieza de las habitaciones y cuando la atención sea intermedia, ofrecer diferentes servicios.

REGISTRO DE USUARIOS					
FECHA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	Nº DE PERSONAS	Nº DE HABITACIÓN	OBSERVACIONES

Tabla 14. Propuesta de Registro de Usuarios

6.3.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Para cumplir con los parámetros de responsabilidad social empresarial, en la Hostelería Complicidades se van a tener en cuenta tres aspectos:

Ambiental

La Hostelería Complicidades se compromete con el ambiente a generar una producción limpia, al buen manejo de los residuos, ahorro de la energía, ahorro del agua, asegurando la empresa y asegurando a los empleados y a tener estrategias de cero accidentes.

Social

La Hostelería Complicidades pretende generar espacios atractivos y agradables, con un factor diferenciador en el mercado, para el disfrute de los usuarios de la zona norte del Valle de Aburrá, además, con la propuesta se van a generar empleos seguros para las personas que actualmente prestan sus servicios en la empresa.

Económico

En la propuesta, uno de los aspectos más importantes que se tiene en cuenta es, que por medio de la calidad en el servicio y el factor diferenciador, se incrementen los ingresos de la compañía, por ende las utilidades para los propietarios y garantizar los pagos oportunos legales tanto a los empleados como a las obligaciones que la empresa tenga con sus proveedores y con el Estado.

Para dar cumplimiento a la responsabilidad social dentro de la Hostelería Complicidades se aplicarán las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
AMBIENTAL	Desinfectando todas las habitaciones después de haber sido usadas
	Implementando el sistema de reciclaje
	Identificando los residuos peligrosos que pongan en riesgo la salud de los usuarios y de los empleados de la Hostelería
	Invirtiendo en el cambio de bombillos por ahorradores de energía
	Invirtiendo en el cambio a futuro de los sanitario que ahorren agua
SOCIAL	Poniendo en marcha la propuesta de inversión en la creación de los 16 ambientes diferentes que harían de la compañía única en el sector
	Organizando la compañía de tal forma que todos se sientan seguros de trabajar allí. (afiliaciones)
	Generando fuentes de empleo para reducir la tasa de desempleo en Antioquia
ECONÓMICO	Implementando el factor diferenciador frente a la competencia
	Estableciendo precios competitivos para la Hostelería
	Ofreciendo un excelente servicio a los usuarios para ser reconocidos por la calidad y la amabilidad
	Pagando oportunamente las obligaciones financieras adquiridas desde la creación de la empresa.

Tabla 15. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial

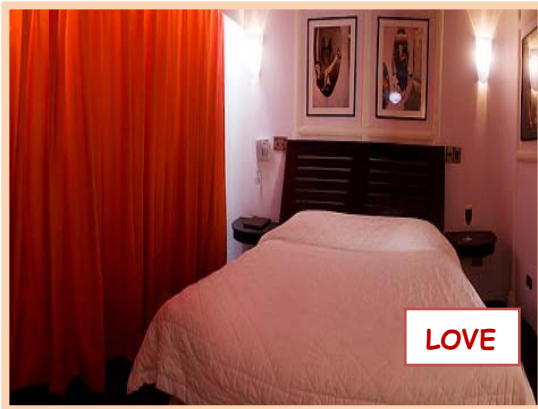
6.4. PROPUESTA DE MERCADEO

En el diagnóstico empresarial realizado a la Hostelería, se observa que esta no cuenta con un plan de mercadeo que permita que sea conocida en el sector donde se encuentra ubicada, por tal motivo, la propuesta de mercadeo para la Hostelería Complicidades tiene los cuatro elementos fundamentales: producto, precio, plaza, promoción.

Producto

La propuesta en cuanto al servicio que ofrece la Hostelería Complicidades que es el alojamiento temporal, apunta al factor diferenciador que consiste en la creación de 16 ambientes diferentes en cada habitación para ofrecerle a los usuarios variedad en el servicio. La propuesta de los ambientes sería los siguientes:





LOVE



ÁNGEL



HPPIE



RÚSTICA



SOL Y LUNA



ELEGANT



En cada habitación de la Hostelería Complicidades va imperar un ambiente diferente que va a ser muy llamativo para los usuarios, generando un ambiente íntimo y sensual el cual, acompañado de un buen servicio, va a llegar a la mente del consumidor logrando recordación y fidelización, también, se pretende que con usuarios satisfechos se obtenga publicidad indirecta, por el conocido método *voz a voz*.

Precio

El precio establecido para cada uno de los ambientes es de \$40.000 pesos, excluyendo la habitación tradicional que tendría un costo de \$30.000, este precio se establece después de comparar el precio de los servicios ofrecidos por los moteles del sector. Con respecto a la competencia el precio es competitivo, además, de tener inmerso un factor diferenciador que hace que la Hostelería sea única en el mercado de la zona Norte.

Plaza

Los medios por los cuales se va a difundir la Hostelería Complicidades son: la publicidad indirecta, la Discoteca Centroamericano, la radio, el internet y los volantes.

Promoción

La publicidad indirecta, como se mencionó anteriormente, se logra por medio de la satisfacción del cliente después del excelente servicio y el factor diferenciador que ofrece la Hostelería.

La Discoteca Centroamericano es el medio más efectivo para difundir los servicios de la Hostelería, pues es el paso obligado para quienes frecuentan el lugar.

Las pautas radiales, se realizarán en emisoras locales, es decir, de los municipios de la zona norte del Valle de Aburrá.

En internet, por medio de la página web www.guiacereza.com se encuentra información referente a la Hostelería, se debe hacer una renovación con los cambios que se van a hacer y lo nuevo que se está ofreciendo, también se va a trabajar en la creación de una página web donde inicialmente se muestran los diferentes ambientes de la Hostelería y un link donde los usuarios pueden dejar comentarios y/o sugerencias acerca del servicio y las instalaciones, permitiendo que la Hostelería se mantenga presente y fuerte en el mercado, a la vanguardia de las últimas tendencias.

Alianzas Estratégicas

La propuesta para alianzas estratégicas, se hace pensando que la Hostelería no cuenta con servicio de restaurante dentro de sus instalaciones, por ello, se sugiere gestionar con diferentes lugares que ofrezcan diferentes menús, a

bajo costo y que por medio de la alianza se cumpla con un tiempo de entrega oportuno, de este modo se beneficiarían ambas empresas. Otra alianza que sería importante gestionar es con una tienda de sexo, para ofrecer a los usuarios diferentes productos con los cuales se pueden sentir mas satisfechos; esta alianza en un comienzo sería con mercancía en consignación, si esta da buenos resultados, se empieza a comprar los productos de más rotación de contado.

6.5. PROPUESTA DE PLAN DE INVERSIÓN

La propuesta del plan de inversión para la Hostelería Complicidades se hace tomando los costos actuales de la compañía y con referencia de cotizaciones realizadas para cada caso, donde se le sugiere a los propietarios, algunas empresas para realizar la adquisición de los materiales y la utilería para el mejoramiento de la empresa, como es una propuesta están en la libertad de escoger la que mejor se acomode a sus necesidades y disponibilidad económica.

A continuación se expresan en diferentes tablas la inversión que corresponde hacer a la Hostelería y los respectivos comparativos de lo que es la actualidad y lo que sería con la aplicación de la propuesta.

PROPUESTA DE PLAN DE INVERSIÓN			
DETALLE	COSTO UNIDAD / MES	CANT	COSTO TOTAL / AÑO
Dotación (3 veces al año)	30.000	28	840.000
Carnetización	10.000	7	70.000
Infraestructura - Utilería	13.352.000	1	13.352.000
Salario Legal empleados al año	10.890.611	5	54.453.055
Salario Legal administrativos	14.400.000	2	28.800.000
Cursos y Capacitaciones	250.000	6	1.500.000
Asesoría por seis meses	5.000.000	1	5.000.000
TOTAL INVERSIÓN PRIMER AÑO			104.015.055
TOTAL INVERSIÓN AL MES			8.667.921

Tabla 16. Propuesta de Plan de Inversión

En esta propuesta de plan de inversión se tiene en cuenta el valor de los materiales, la utilería, el salario legal de los empleados, los cursos y capacitaciones que se van a realizar en un determinado tiempo y la asesoría correspondiente al momento que se tome la decisión de ejecutar la propuesta; los costos consignados en la tabla son los que se prevén para el mejoramiento de la compañía.

Se propone una inversión en dotación (uniformes) para mejorar la imagen institucional, como lo exige la ley en Colombia se realizará tres veces al año, su costo es de \$30.000 por unidad con zapatos incluidos, si embargo, se va a tener en cuenta que los zapatos pueden darse solo una vez al año lo cual disminuiría el costo total del paquete de dotación.

En el proceso de mejorar la imagen institucional también se propone carnetizar a cada uno de los empleados, cada una de las placas donde va consignado el nombre y el cargo tienen un costo de \$10.000 por unidad.

En la creación de los 16 ambientes propuestos para la innovación en la prestación del servicio, se requieren una serie de materiales y utilería que aportan al mejoramiento de la infraestructura, para realizar esta cotización se tuvo en cuenta la opinión de un oficial de construcción quien fue directamente hasta la Hostelería para indicar los materiales necesarios, en cuanto a la utilería, con la administradora se hizo la lista de los implementos necesarios para poder ofrecerle a los usuarios un excelente servicio. El costo de esta inversión es de \$13.352.000 que se hará una sola vez, sin embargo, cada año se van a requerir una serie de trabajos de mantenimiento, lo que le significa a la empresa, ya no una inversión, sino un costo fijo a tener en cuenta.

Después de la realización del diagnóstico empresarial donde se puede ver en los Aspectos Laborales que la Hostelería no cumple a cabalidad con lo que exige la ley, es necesario que se empiece a dar cumplimiento a las obligaciones laborales de las que debe hacerse cargo, por tal motivo, se propone a los propietarios de la compañía pagar el salario establecido por el Ministerio de Trabajo, lo que le implica a la Hostelería cubrir todas las prestaciones sociales a las que tienen derecho cada uno de los empleados. Esta inversión tendrá un costo de \$83.253.055 anuales, teniendo en cuenta el cálculo de ésta se hace con referencia del SMLV establecido para el año 2010.

También se propone la contratación de los servicios de Asesoría Externa al momento que se decida poner en marcha la propuesta, pues es necesario para que ayuden a la compañía al mejoramiento y crecimiento de la misma, este contrato tendría un costo de \$5.000.000 por seis meses.

Activos fijos actuales de la Hostelería

Activo	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Equipo de Computo	\$2.000.000	1	\$2.000.000
Camas	\$200.000	18	\$3.600.000
Mesas de noche	\$70.000	16	\$1.120.000
Sillas del amor	\$150.000	2	\$300.000
Televisores	\$200.000	17	\$3.400.000
Grabadoras	\$100.000	17	\$1.700.000
Ventiladores	\$60.000	17	\$1.020.000
Neveras	\$350.000	17	\$5.950.000
Cuadros	\$40.000	20	\$800.000
Lavadoras	\$500.000	2	\$1.000.000
Citófono con teléfonos	\$400.000	1	\$400.000
Extintores	\$80.000	2	\$160.000
Sillas rimax	\$18.000	6	\$108.000
Papeleras	\$3.000	32	\$96.000
Utilería (Sábanas, toallas, cortinas)	\$500.000	1	\$500.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$22.154.000

Tabla 17. Activos fijos actuales de la Hostelería

La Hostelería actualmente tiene en activos fijos \$22.154.000, lo que significa que la inversión a realizar es relativamente baja, pues cuentan con la mayoría de los elementos necesarios para que la prestación del servicio sea la justo la que se propone en este trabajo.

Comparativo de Costos Variables Actuales y con la Aplicación de la Propuesta

EN LA ACTUALIDAD				
TIEMPO DE SERVICIO:	6 Horas		Unidad de costo:	Unidad
Referencia:	Habitación Sencilla		Precio de venta:	\$ 16.000
	Habitación Especial			\$ 24.000
INSUMOS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO POR UNIDAD (\$)	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO (\$)
Jabón	unidad	300	2	600
Papel higiénico	unidad	800	1	800
TOTAL INSUMOS				1.400
COSTO VARIABLE TOTAL				1.400
Total Costos Variables Servicios	750	1.400		1.050.000
Total Costos Fijos Servicios	750	6.814		5.110.298
Costos Totales por Servicio		8.214		6.160.298
CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA				
TIEMPO DE SERVICIO:	6 Horas		Unidad de costo:	Unidad
Referencia:	Ambientes		Precio de venta:	\$ 40.000
	Tradicional			\$ 30.000
INSUMOS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO POR UNIDAD (\$)	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO (\$)
Jabón	unidad	300	2	600
Papel higiénico	unidad	800	1	800
Etiquetas de esterilización	unidad	100	3	300
Bolsas de Basuras	unidad	30	2	60
TOTAL INSUMOS				1.760
COSTO VARIABLE TOTAL				1.760
Total Costos Variables Servicios	992	1.760		1.745.920
Total Costos Fijos Servicios	992	11.210		11.119.973
Costos Totales por Servicio		12.970		12.865.893

Tabla 18. Comparativo de Costos Variables

En los costos variables que en la actualidad la Hostelería contempla, solo se tiene en cuenta el jabón y el papel higiénico al momento de asear las habitaciones, porque los demás productos se valoran como costos fijos. Con la aplicación de la propuesta se tendrán en cuenta en estos costos, productos como las etiquetas de esterilización y las bolsas de basura que antes no se contemplaban.

Comparativo de Costos Fijos Actuales y con la Aplicación de la Propuesta

EN LA ACTUALIDAD		CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	
COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES		COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES	
Salario Empleados	2.560.000	Salario Empleados	2.882.500
Salarios Administrativos	600.000	Salarios Administrativos	2.400.000
Obligaciones Laborales (60%)	0	Obligaciones Laborales (60%)	1.729.500
Cuota Préstamo	0	Cuota Préstamo	1.450.000
Teléfono e Internet	200.000	Teléfono e Internet	250.000
Servicios Públicos	600.000	Servicios Públicos	650.000
Honorarios Contador	40.000	Honorarios Contador	40.000
Seguros	0	Seguros	33.500
Papelería y publicidad	150.000	Papelería y publicidad	250.000
Mantenimiento	0	Mantenimiento	18.000
Arrendamiento	0	Arrendamiento	0
Depreciaciones	166.950	Depreciaciones	166.950
Aseo y cafetería	500.000	Aseo y cafetería	600.000
Impuestos generales	50.000	Impuestos generales	120.000
Subtotal	4.866.950	Subtotal	10.590.450
Imprevistos (5% del subtotal)	243.348	Imprevistos (5% del subtotal)	529.523
Total Costos y Gastos Fijos	5.110.298	Total Costos y Gastos Fijos	11.119.973

Tabla 19. Comparativo de Costos Fijos

Dentro de la propuesta se plantea el pago del salario que establece la ley para los empleados de la empresa, de la misma forma, se propone que la Hostelería para el mejoramiento de la misma, adquiera un préstamo, ya sea en una entidad financiera o cooperativa, a un año para cubrir el costo de la inversión para infraestructura y utilería, también, se propone a los propietarios de la Hostelería aseguren su patrimonio.

Productos Vendidos al Mes

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS EN EL MES	PRECIO DE VENTA UNITARIO	COSTO	UTILIDAD POR PRODUCTO	UTILIDAD AL MES	MARGEN DE CONTRIBUCION
Media de Aguardiente	25	15.000	9.000	6.000	150.000	67%
Media de Ron	25	20.000	11.000	9.000	225.000	82%
Cerveza No Retornable	960	2.500	1.320	1.180	1.132.800	89%
Gaseosa Go - Pack	480	2.200	1.653	547	262.560	33%
Cigarrillos	120	3000	1800	1.200	144.000	67%
Papitas	144	1000	756	244	35.136	32%
Salchichas Zenú	40	2500	1750	750	30.000	43%
Lecheritas	30	2000	1250	750	22.500	60%
Colgate pequeño	10	1500	766	734	7.340	96%
Cepillo de dientes	10	2200	1700	500	5.000	29%
Prestobarbas	15	2000	1450	550	8.250	38%
Desodorante sobre	10	800	580	220	2.200	38%
Champú sobre	10	800	415	385	3.850	93%
Condomes Today	100	2500	1700	800	80.000	47%
TOTAL DE VENTAS AL MES			35.140	22.860	2.108.636	65%
TOTAL DE VENTAS AL AÑO			421680	274.320	25.303.632	
INCREMENTO DEL 25% CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA			421680	342.900	6.325.908	
TOTAL DE VENTAS AL AÑO CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA				617.220	31.629.540	
MARGEN DE CONTRIBUCION NUEVA PROPUESTA						81%

Tabla 20. Productos Vendidos al Mes

En la actualidad la Hostelería Complicidades recibe un margen de contribución del 65% en los productos vendidos al mes, con la aplicación de la propuesta se espera un incremento del 25% en las ventas mensuales de productos ofrecidos al usuario lo que dejaría un margen de contribución del 81%.

Comparativo de Servicios Ofrecidos Actualmente y con la Aplicación de la Propuesta

LA ACTUALIDAD DE LA HOSTELERÍA			
SERVICIO	SERVICIOS AL MES	COSTO	UTILIDAD
Habitación sencilla	600	16.000	9.600.000
Habitación especial	150	24.000	3.600.000
TOTAL AL MES			13.200.000
TOTAL AL AÑO			158.400.000
CON LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA			
SERVICIO	SERVICIOS AL MES	COSTO	UTILIDAD
Pink	62	40.000	2.480.000
Clásica	62	40.000	2.480.000
Sol y Luna	62	40.000	2.480.000
Tropical	62	40.000	2.480.000
Americano	62	40.000	2.480.000
Pasión	62	40.000	2.480.000
Egipcia	62	40.000	2.480.000
Álgebra	62	40.000	2.480.000
Cosmos	62	40.000	2.480.000
Love	62	40.000	2.480.000
Ángel	62	40.000	2.480.000
Hippie	62	40.000	2.480.000
Rústica	62	40.000	2.480.000
Elegant	62	40.000	2.480.000
Romance	62	40.000	2.480.000
Tradicional	62	30.000	1.860.000
TOTAL AL MES			39.060.000
TOTAL AL AÑO			468.720.000

Tabla 21. Comparativo de Servicios

Para la Hostelería se propone la creación de 16 ambientes diferentes que harían única la empresa en el mercado de la zona norte del Valle de Aburrá, con esta propuesta se estima un incremento del 25%.

Margen de Contribución

MARGEN DE CONTRIBUCION						
PRODUCTO/ SERVICIO	UNIDADES VENDIDAS EN EL MES	PRECIO DE VENTA UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION DEL SERVICIO EN PESOS	VENTAS DEL MES	MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL EN PESOS
Pink	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Clásica	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Sol y Luna	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Tropical	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Americano	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Pasión	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Egipcia	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Álgebra	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Cosmos	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Love	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Ángel	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Hippie	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Rústica	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Elegant	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Romance	62	40.000	1.760	\$ 38.240	\$2.480.000	\$2.370.880
Tradicional	62	30.000	1.760	\$ 28.240	\$1.860.000	\$1.750.880
TOTALES					\$39.060.000	\$37.314.080
UTILIDAD REAL					\$24.448.188	
Margen de Contribución en \$ =				Precio de venta - Costo variable		
Margen de Contribución total en \$ =				\$37.314.080		
Margen de Contribución en % =				M.C. en \$/Ventas * 100		
Margen de Contribución Total en % =				95,53%		
Punto de Equilibrio=				Costos y Gastos Fijos Mes		
				M.C. Total en %		
Punto de Equilibrio en \$=				\$ 12.865.893		
				95,53%		
Punto de Equilibrio en \$=				13.467.886		
La empresa debe vender como mínimo \$ 13,467,886 mensuales, para poder sostener los costos y gastos fijos que se relacionan, es decir para estar en equilibrio.						

Tabla 22. Margen de Contribución

CONCLUSIONES

Después de la investigación realizada en la Hostelería Complicidades se puede concluir:

- El diagnóstico de la compañía arrojó como resultado una falencia en el área administrativa y organizacional, es por este motivo que se realiza una propuesta de crear una estructura administrativa que permita a la compañía trabajar de forma más organizada, donde los propietarios y empleados de la Hostelería tengan un horizonte definido.
- Se propone a la compañía implementar una estructura estratégica bajo cuatro enfoques importantes, en aspectos financieros, en relación con los clientes, con los procesos y el recurso humano, que en conjunto harían de la compañía una Hostelería líder en el mercado.
- Dado que la Hostelería ha sido administrada empíricamente no cuenta con unos procesos estandarizados que eviten los cuellos de botella, de ahí que se presente una propuesta de procesos para agilizar todas las actividades realizadas en la empresa.
- Se diseña una propuesta que, según los resultados del diagnóstico, sirve como referencia no solo para la estandarización de procesos, sino

también como base fundamental para mejorar en calidad, servicio e infraestructura llamando así la atención del público objetivo.

- Después de planteadas propuestas que permiten una organización estructurada para la compañía, se plantea una propuesta de mercadeo que pretende lograr competitividad en el sector y recordación en el cliente.
- Por último se diseña una propuesta de plan de inversión a la Hostelería que permite tener la base para el mejoramiento de la compañía tanto de forma interna como externa.

RECOMENDACIONES

Después de elaborada la Propuesta de Estructura Administrativa y Organizacional para la Hostelería Complicidades, se recomienda una aplicación de la misma dadas las circunstancias en que se encuentra la compañía.

Como se mencionó anteriormente la Hostelería está administrada bajo un enfoque empírico que no permite una organización y una diferenciación de jerarquías, aplicando todas y cada una de las propuestas que ya fueron explicadas, la compañía no solo podrá estandarizar procesos y procedimientos, sino que podrá establecer jerarquías dentro de la organización, todos los empleados tendrán un horizonte definido de hacia dónde va la compañía y hasta donde quieren llegar.

Una de las propuestas más importantes planteadas para la Hostelería es la administración por objetivos, que permitirá no solo establecer metas grupales sino metas individuales que podrían ser recompensadas, logrando de esta manera que sus empleados tengan un sentido de pertenencia por la compañía para la cual prestan sus servicios.

Es importante mencionar que en este trabajo se explica claramente cuáles son los pasos a seguir para que la compañía pueda ser más competitiva en el sector donde está ubicada. Con la implementación de los 16 ambientes

propuestos para cada habitación, se lograría ser el único motel en la zona norte del Valle de Aburrá con este servicio.

En el caso en que los propietarios de la Hostelería decidan no implementar la propuesta, se llega a la conclusión de que sería una de las muchas empresas que fracasarían en el intento por ser reconocidas en el mercado, dado que los grandes avances de la administración no permite que una compañía que funcione bajo el enfoque empírico compita en el mercado con compañías estructuradas.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

En la elaboración de la propuesta de estructura administrativa y organizacional para la Hostelería Complicidades de Bello, se encontraron varias anomalías que no se deberían presentar dentro de una compañía, como por ejemplo la evasión de responsabilidades laborales hacia los empleados y el manejo de doble contabilidad para ahorrarse un poco más de dinero dentro de la empresa.

Estos son temas que como profesionales del Área Administrativa no se puede permitir que sucedan, es por esto, que se propone se le dé un manejo adecuado al cumplimiento de todas las responsabilidades adquiridas al momento de la creación de una empresa, para mantener una estrecha relación con el estado y principalmente con los empleados de la compañía.

Es muy importante que si la Hostelería decide aplicar esta propuesta dentro de la empresa, se haga una campaña de creación de conciencia acerca de las implicaciones legales que pueden acarrear la evasión de responsabilidades organizacionales. Se es consciente de que a la Hostelería se le incrementarán los gastos por la inversión que se le debe hacer a la infraestructura física y los gastos que se presentarán por la contratación de asesores externos, pero de igual forma se verán resultados positivos para la compañía, ya que por medio de la aplicación de la propuesta se le incrementarán al mismo tiempo la afluencia de usuarios y se verá reflejado en la utilidad que le dará la Hostelería a sus propietarios.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA A LA ASESORA CONTABLE Y TRIBUTARIA

REALIZADO A: Luz Marina Montoya Zapata

Asesora Contable y Tributaria

FECHAY HORA: 26 de marzo de 2010 – 2:00pm

1. ¿Cómo es el manejo de contabilidad de la Hostelería Complicidades?

El manejo de contabilidad se hace de la siguiente manera: cada mes el administrador de la Hostelería pasa las facturas, soportes y documentos contables a la Asesora Contable y Tributaria, para consignarlos en el REGISTRO DE OPERACIONES DIARIAS, que es un informe que recopila de forma clara y precisa las transacciones realizadas cada día por la Hostelería, como son los ingresos y los egresos.

2. ¿Bajo qué régimen se encuentra inscrita la Hostelería Complicidades?

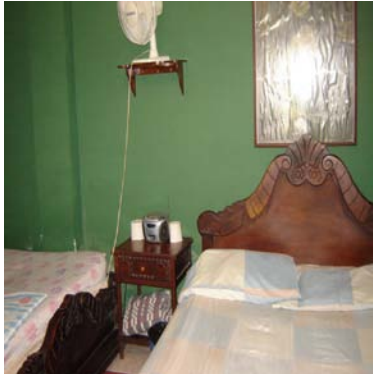
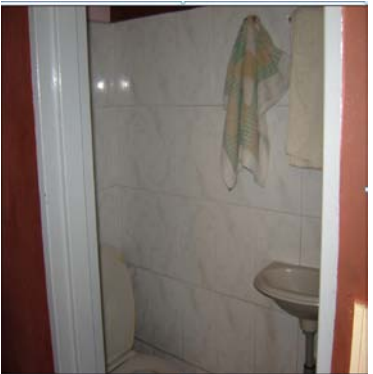
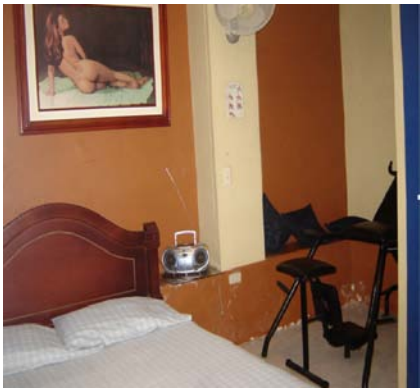
La Hostelería Complicidades realiza sus operaciones contables bajo el Régimen Simplificado, por lo cual, no están obligados a pagar Impuestos de Renta e IVA.

3. ¿Aproximadamente cuáles son los ingresos mensuales de la Hostelería Complicidades?

En el 2009 se declararon ingresos por valor de \$75.380.000 aproximadamente, lo que indica que los ingresos mensuales tuvieron un promedio mensual de \$6.2810.000. El tope para Régimen Simplificado sobre los servicios para el año 2009 fue de \$78.418.000 y para el año 2010 el tope es de \$81.032.000.

NOTA: Hay que tener en cuenta solo se pasan para la contabilidad las facturas legales como las de Postobón, Bavaria, el pago de los servicios y de Sayco y Acinpro. Los asesores son los encargados de realizar el Registro de Operaciones Diarias y al final de cada mes la pasan a la contadora para que revise y la firme.

ANEXO 2. FOTOS DE LA HOSTELERÍA COMPLICIDADES





BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA, Fernando (Coordinador). Administración de recursos humanos. Editorial Triallas, México.
- CONTRETAS BUITRAGO Marco Elias. VACA PERILLA Manuel Arturo. SABOGAL SABOGAL Narciso. Fenomenología de la Empresa. Santafé de Bogotá, 1997
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración proceso administrativo. México. Editorial Mc Graw Hill. 2000
- DRUCKER Peter. La Efectividad en el Manejo de la Empresa. Biblioteca Harvard, Tomo 1, septiembre
- DRUCKER Peter. The practice of management. Editorial Harper & Bros. EUA, 1997
- GIBSON James. IVANCEVICH Jhon. DONELLY James. Las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. Chile. 1999.
- HERNADEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos Y BAPTISTA LUCIO, Pilar, Metodología de la investigación, cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 2006
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 2008
- KINICKI Angelo, KREITNER Robert, Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas, y prácticas. Editorial Mc Graw Hill. México, 2003

- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark, ADMINISTRACION una perspectiva global y empresarial, decimotercera edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México DF,2008
- SALVADOR Mercado H. Administración Aplicada Teoría y Práctica. Primera parte. Segunda Edición. Editorial Limusa, S,A, Mexico,2004
- ROBBINS, Stephen. La Administración en el Mundo de Hoy. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- <http://www.guiacereza.com/complicidades/>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/organizacion.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/organizacion.htm>
- http://www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales
- <http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- <http://html.rincondelvago.com/investigacion-etnografica.html>
- <http://www.moteles.us/parejas/alojamiento/antecedentes-motel/>
- <http://www.gerencie.com/requisitos-que-un-establecimiento-de-comercio-debe-cumplir-para-poder-abrir-al-publico.html>
- http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0232_1995.html
- http://www.secretariassenado.gov.co/.../estatuto_tributario.html
- <http://www.estatutotributario.com/procesa2.php?texto=616>

- <http://www.gerencie.com/diferencie-entre-regimen-comun-y-regimen-simplificado.html>
- <http://www.periodismo.uchile.cl/contintanegra/2004/Octubre/economia2.html>
- ICONTEC, Compendio Tesis y otros Trabajos de Grado, Norma Técnica Colombiana NTC1486 Documentación Presentación de Tesis, Trabajos de Grado y otros Trabajos de Investigación; NTC1075 Documentación, Numeración de Divisiones y Subdivisiones en Documentos Escritos; NTC1487 Documentación Citas y Notas de Pie de Página; NTC1160 Documentación Referencias Bibliográficas para Libros Folletos e Informes; NTC4490 Referencias Documentales para Fuentes de Información Electrónicas.