

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA
INVERSIONES ILJES S.A.S DE LA CIUDAD DE CARTAGO**

LIZETH MILENA OSPINA CALLE

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA
INVERSIONES ILJES S.A.S DE LA CIUDAD DE CARTAGO**

LIZETH MILENA OSPINA CALLE

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

MAG: LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS
Directora

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartago (Valle) 08 de junio de 2017

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a mi familia, a mis padres que cada día me han impulsado a ser mejor y a jamás desfallecer, el presente trabajo de grado es una gran satisfacción para mí, mis padres y mis hermanos quienes me apoyaron incondicionalmente en este proceso y siempre creyeron en mí; este es un logro compartido, que representa el cierre de una etapa en mi vida profesional, una etapa llena de objetivos, logros y metas alcanzadas, grandes historias y sobretodo grandes esfuerzos; una fase de mi vida que me llevó a conocer a grandes personas que me permitieron llegar a este punto.

A mis padres dedico este logro, ya que han sido mi motivación constante para alcanzar este objetivo tanpreciado, ellos fueron las personas que han trabajado de la mano conmigo para verme convertido en un profesional.

LIZETH MILENA OSPINA CALLE

AGRADECIMIENTOS

Durante el desarrollo del presente trabajo de grado y sobre todo durante mi proceso de formación profesional, muchas personas han sido pilares que me han ayudado a alcanzar este logro y a quienes quiero expresarles mi gratitud por el apoyo, fe, confianza, respaldo y las experiencias de vida que me brindaron.

En primer lugar agradezco a Dios por haberme guiado hasta este punto, dándome la sabiduría, conocimientos, alegrías y perseverancia para alcanzar mis objetivos.

Agradezco especialmente a mi madre Milena Calle Gallego y mi padre Darío Ospina por haberme brindado su apoyo en cada momento y por su amor.

A mis amigos más cercanos por sus consejos de perseverancia y por creer que todo era posible en los momentos más difíciles, por haberme influenciado a ser una excelente profesional.

A mis maestros gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

LIZETH MILENA OSPINA CALLE

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN.....	11
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1. OBJETIVOS.....	14
1.1.1. Objetivo general.....	14
1.1.2. Objetivos específicos.....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	17
1.3.1. Enfoque.....	17
1.3.2. Tipo de estudio.....	17
1.3.3. Método.....	18
1.3.4. Plan de acción.....	19
1.3.5. Hipótesis.....	19
1.3.6. Fuentes de recolección de información.....	19
1.3.7. Instrumentos.....	20
1.3.8. Población y muestra.....	20
2. MARCO REFERENCIAL.....	21
2.1. MARCO HISTÓRICO.....	21
2.2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	28
2.4. MARCO LEGAL.....	30
3. RESULTADOS.....	35
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA DE LA ORGANIZACIÓN PARA CONOCER SU PERFIL COMPETITIVO.....	35
3.1.1. Análisis del sector a partir de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	35
3.1.2. Análisis de la competencia a partir de la herramienta benchmarking.....	41
3.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO Y SITUACIÓN INTERNA PARA IDENTIFICAR Y CONOCER AMENAZAS, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	46
3.2.1. Análisis externo.....	46
3.2.2. Análisis interno.....	64
3.3. DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA INVERSIONES ILJES S.A.S PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES.....	69
3.4. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA, QUE PERMITA ENTREGAR LINEAMIENTOS DE MEDICIÓN.....	82

	pág.
4. CONCLUSIONES.....	85
5. RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Plan de acción.....	30
Tabla 2. Variables.....	31
Tabla 3. Matriz de impacto.....	28
Tabla 4. Factores clave de éxito.....	41
Tabla 5. Madurez política.....	47
Tabla 6. Inversión Pública.....	48
Tabla 7. Normatividad.....	49
Tabla 8. PIB.....	50
Tabla 9. Ingreso per cápita.....	51
Tabla 10. Inflación IPC.....	52
Tabla 11. Tratados Comerciales (TLC).....	53
Tabla 12. Tamaño de la población.....	54
Tabla 13. Tasa de empleo.....	55
Tabla 14. Tasa de desempleo.....	56
Tabla 15. Nivel de pobreza.....	57
Tabla 16. Investigación y desarrollo.....	58
Tabla 17. Avance en las TIC's.....	59
Tabla 18. Facilidad de acceso a la tecnología.....	60
Tabla 19. Migración.....	61
Tabla 20. Factores externos clave.....	63
Tabla 21. Factores de éxito internos clave.....	67
Tabla 22. Plan de acción.....	83

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Pirámide de Maslow.....	25
Gráfica 2. Matriz de teorías.....	21
Gráfica 3. Matriz de las cinco fuerzas de Porter aplicada al Motel Avalos.....	39
Gráfica 4. Radial de Motel Avalos.....	43
Gráfica 5. Radial de Motel Olafo.....	43
Gráfica 6. Radial de Motel Sparcimientos.....	44
Gráfica 7. Organigrama Motel Avalos.....	65

LISTA DE REGISTROS FOTOGRAFICOS

	pág.
Foto 1. Entrevista a recepcionista.....	110
Foto 2. Observación.....	111
Foto 3. Entrevista Camareras.....	112
Foto 4. Encuesta al contador.....	113
Foto 5. Encuesta al vigilante.....	114

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. ENCUESTAS.....	90
ANEXO B. OBSERVACIÒN.....	99
ANEXO C. FOTOS.....	101

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es una asesoría que tiene como objetivo principal la elaboración de un manual de funciones dirigido al personal administrativo y operativo del Motel Avalos.

Cabe destacar que el manual es una herramienta que permitirá ingresar a la empresa el personal necesario y calificado para desempeñar las funciones propias del puesto asignado, incluyendo el análisis de cargo que abarca las habilidades, destrezas, responsabilidades y conocimientos que requieren cada uno de ellos.

Este trabajo está enfocado en resolver una problemática de relaciones laborales en la empresa; el cual está basado en organizar la estructura que posee mediante la ayuda del Diseño del Manual de Funciones para los empleados de la organización. El objetivo está argumentado en aportar al crecimiento y desarrollo de la empresa, con el fin de lograr mejores resultados organizacionales y eficaces en cuanto a su actividad como tal.

Uno de los problemas que afecta la toma de decisiones y la gestión administrativa del Motel Avalos, ha sido precisamente no contar con los instrumentos adecuados para el mejor desenvolvimiento de la administración en materia legal, en consecuencia no poseer los lineamientos normativos básicos para la ejecución de acciones relacionadas con los mismos.

El proyecto desde su inicio tiene como meta presentar al Motel Avalos, una de las herramientas facilitadoras en el desarrollo de las funciones administrativas y operativas propias de su gestión como es el manual de funciones debidamente diseñado y actualizado.

El proyecto de investigación iniciará con una etapa de diagnóstico que será soportada a través del levantamiento de toda una serie de información de lo que en la actualidad se tiene, seguido de un trabajo de campo apoyado en entrevistas con los funcionarios, llegando así a una penúltima etapa de

actualización de datos y diseño de manuales, para luego presentarlos al área encargada la Dirección Administrativa para discusión y aprobación.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Al momento de emprender una acción legal, como puede ser una demanda laboral por parte del empleado o por parte del empleador, es común que se presenten múltiples inconvenientes. La falta de parámetros establecidos en una institución, a partir de los cuales se puedan obtener bases probatorias sólidas, es uno de los motivos recurrentes para que se considere inviable la ejecución de una determinada acción legal. Los procesos internos como memorandos, suspensiones y despidos, causados por ejemplo por el incumplimiento de funciones o por el desarrollo de actividades no autorizadas en horario laboral, se convierten en procesos sin fundamentos contundentes; por esta razón la parte empleadora ha decidido de manera errada, evitar la ejecución de medidas pertinentes ante equivocaciones cometidas por el empleado, por temor a recibir una demanda de su parte.

Los malos entendidos presentados en el momento en que el empleado debe cumplir con sus funciones, como es preciso citar un claro ejemplo en el cargo de “Camarería”, el empleado no tiene claridad frente a la periodicidad de la limpieza general y profunda tanto en áreas comunes de trabajo como dentro de las habitaciones, lo cual genera no sólo conflictos entre empleados y directivos, sino también una sobrecarga laboral en momentos determinados; en el caso de los vigilantes se han presentado ocasiones en que se quedan dormidos en su escritorio e inclusive en algunas de las habitaciones destinadas para el uso de los clientes y también el ingreso de estos sin que se les cobre el servicio de hospedaje, situaciones como esta ocurren por la falta de una delimitación escrita en los deberes y responsabilidades de cada cargo. La existencia de un documento que permanezca al alcance de todos los integrantes de la organización, sirve como apoyo para el rutinario actuar de sus empleados y a su vez representa un fundamento contundente en el momento de ejecutarse una acción legal como medida al indebido accionar de cualquiera de los colaboradores.

Si no se actúa ante esta situación se verán afectadas las relaciones las cuales influyen directamente en la productividad de los colaboradores, injusticias, y falta de claridad en la detección de falencias son solo algunas de las consecuencias frente a la inexistencia de un manual de funciones dentro de la compañía. En caso de una demanda laboral por despido sin justa causa, no se contaría con material probatorio que avalara que en realidad el empleado faltó en el cumplimiento de sus funciones porque estas no están delimitadas lo cual lo exime de responsabilidades.

De ahí la necesidad de implementar un manual de funciones dentro de la empresa para minimizar los conflictos, determinar responsabilidades, dividir el trabajo, fomentar el orden y distribuir los deberes en el funcionamiento diario de la compañía, de esta manera tanto empleador como empleado tendrán una

directriz con la cual analizar el cumplimiento de las labores. Resultó conveniente realizar el manual de funciones porque con este mejora el clima organizacional evitando controversia y altercados entre empleados por sobrecarga laboral. Contribuye a un buen desenvolvimiento en cuestiones legales, al mismo tiempo libra de compromisos a directivos y empleados.

Además, es la piedra angular en el proceso de implementación de otros sistemas organizacionales que optimizan el funcionamiento de la empresa como la evaluación de desempeño, las escalas salariales y el desarrollo de carrera entre otros.

Teniendo en cuenta el resultado encontrado del planteamiento del problema se determinó la siguiente pregunta:

¿Cómo estaría diseñado un manual de funciones que permita mejorar las relaciones laborales en la empresa Inversiones Iljes S.A.S de la ciudad de Cartago para el año 2016?

1.1.OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL. Diseñar un manual de funciones que permita mejorar las relaciones laborales de la empresa Inversiones Iljes S.A.S la ciudad de Cartago para el año 2016.

1.1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Analizar el sector al cual pertenece y la competencia de la organización para conocer su perfil competitivo.
- B. Analizar el ambiente externo y la situación interna de la organización para identificar y conocer amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
- C. Diseñar un manual de funciones para la empresa Inversiones Iljes S.A.S para mejorar las relaciones laborales.
- D. Elaborar un sistema de seguimiento y control de la propuesta, que permita entregar lineamientos de medición.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Con este recurso, manual de funciones, el cual es indispensable para el adecuado desempeño de los empleados en sus funciones, al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo; permite conocer los requisitos, actitudes, aptitudes, cualidades, capacidades y las condiciones que cada puesto de trabajo exige. Con esto mejora el proceso de selección y capacitación en la empresa. Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, también exime de responsabilidades a la hora de una demanda laboral.

Sirve como guía para todo el personal de la empresa Inversiones Iljes S.A.S, tendrán una base sólida para saber si están realizando adecuadamente su trabajo. Permite realizar mejor y con mayor facilidad las labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Facilita al funcionario conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para culminar una determinada tarea. A la parte administrativa le beneficia en el momento del control de actividades y desempeño de los colaboradores. La eficacia y eficiencia de las empresas depende en gran medida de la claridad con la que los empleados reciban las instrucciones por parte de sus jefes inmediatos.

Ayuda a mejorar las relaciones laborales dentro de la misma ya que este es un tema que ha ido ganando protagonismo en los últimos tiempos, donde se contempla que desde el punto de vista de la percepción del cliente interno por la empresa depende en gran medida su desarrollo dentro de la misma, de igual manera minimiza malos entendidos a la hora de cumplir con sus deberes para no permitir que se generen mayores inconvenientes que afecten al funcionamiento de la empresa, mejorando la coordinación en el momento de realizar su labor, esto conduce a una satisfacción general, que permitirá el aumento de la productividad de la organización. Al momento de emprender una acción legal o interna se podrá ejecutar con fundamento.

La información que se obtenga de este servirá para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera, certificaciones de calidad y otros. De igual manera se busca llenar el vacío de conocimiento dentro de la empresa ya que anteriormente no se ha elaborado un manual de funciones para esta.

Consecuente con esta necesidad, de la empresa Inversiones Iljes S.A.S, es coherente con la realización del manual de funciones dentro de la empresa para saber si los empleados realizan sus funciones en concordancia con los objetivos de la empresa y hacer las respectivas correcciones.*

* Con el objetivo de soportar la situación del problema al igual que las cifras del sector servicios se busco información prioritaria por varios medios como la Cámara de Comercio, DPN y el DANE pero no fue posible encontrar ninguna referencia en cuanto al subsector de esparcimiento que abarca en este caso al Motel Avalos ya que esta información por años ha sido permeada por las empresas del sector.

DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se manipulan variables, lo que se buscó fue ver el comportamiento natural de los colaboradores de la empresa para así tener un análisis real del estado actual del Motel Avalos. Es transversal porque se recolectan los datos para la investigación en un único momento y no a través del tiempo con el objetivo de describir los fenómenos y tomar una fotografía de la empresa.

1.2.1. ENFOQUE. El enfoque asumido es cualitativo porque como señalan Taylor y Bogdan (1984) “esta se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”¹ Se contemplan las experiencias de los empleados, sabiendo que en ellos influye la diversidad de ideologías y cualidades únicas. Es cualitativo en la medida en que se piensa hacer un análisis documental para la obtención de información además de que por medio de la observación se recopiló información que refleja la realidad de los puestos de trabajo de la empresa.

1.2.2. TIPO DE ESTUDIO. El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque se pretende dar una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, en la misma medida se pretende elaborar un diagnóstico situacional actual de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones del entorno, es descriptiva porque abarca la especificación de las propiedades y características del estado actual de la empresa y los perfiles de los puestos de trabajo de las personas colaboradoras.

1.2.3. MÉTODO. La presente investigación se apoya en los métodos inductivos y deductivos. Es inductivo porque de acuerdo con la aplicación de los instrumentos, se observará y estudiará cómo son los procesos de los puestos de trabajo, de selección y contratación para estos y la percepción de los empleados hacia los mismos. Es deductivo ya que va de lo general a lo particular, parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, datos generales que abordamos como es el estado actual del clima organizacional y que se espera mejorar a

¹RUE, Leslie y BRARS, Lloyd. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Nueva York, 1984, Ediciones Paidós, Pág. 18

partir de la aplicación de conocimientos y conceptos que son arrojados con la creación del manual de funciones.

1.2.4. Tabla 1. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO	METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Analizar el sector al cual pertenece y la competencia de la organización para conocer su perfil competitivo.	En agosto del presente año se contará con un informe del sector de la empresa y se tendrá identificada la competencia de la misma.	Estudios comparativos de la competencia concluidos y análisis del sector completo.	* Cinco fuerzas de porter.	Estudiante asesor	Un mes
Analizar el ambiente externo y la situación interna de la organización para identificar y conocer amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.	En septiembre del presente año se tendrá el análisis respecto al ambiente externo y el informe de la situación interna de la empresa.	Situación actual de la empresa conocida e informes terminados.	* Matriz EFE *Matriz EFI	Estudiante asesor	Un mes
Diseñar un manual de funciones para la empresa Inversiones Iljes S.A.S para mejorar las relaciones laborales.	En octubre del presente año se contará con el MANUAL DE FUNCIONES terminado.	MANUAL DE FUNCIONES Completo.	*Ejercicio de observación. *Aplicación de encuestas. *Confrontar la información recolectada. *Elaboración del manual de funciones	Estudiante asesor	Dos meses
Elaborar un sistema de seguimiento y control de la propuesta, que permita entregar lineamientos de medición.	En octubre del presente año se contará con el sistema de seguimiento y control de la propuesta.	Sistema de seguimiento y control culminado.	Creación del plan de acción.	Estudiante asesor	Quince días

Fuente: Elaboración a partir de Guías del asesor.

En el anterior plan de acción se detallan las metas de cada objetivo, los indicadores con los que se van a medir la consecución de estos o la no consecución, se especifican las actividades que se llevarán a cabo para realizar exitosamente los objetivos, el responsable de estas y el tiempo en el que se terminarán.

1.2.5. HIPÓTESIS

HIPÓTESIS HI

Para mejorar el clima laboral de la empresa inversiones Iljes S.A.S del municipio de Cartago para el año 2016, se necesita un manual de funciones aterrizado a las necesidades específicas de esta.

HIPÓTESIS HO

Para mejorar el clima laboral de la empresa inversiones Iljes S.A.S del municipio de Cartago para el año 2016, no se necesita un manual de funciones aterrizado a las necesidades específicas de esta.

Tabla 2. Variables.

Variable independiente		Variable dependiente
Manual de funciones adaptado		Clima organizacional
Definición Conceptual	¿Qué es un manual de funciones adaptado?	¿Qué es el clima organizacional?
Definición Operativa	¿Cómo se mide o se controla el cumplimiento del manual de funciones?	¿Cómo se mide el clima organizacional ?
Indicadores		Indicadores
Evaluación del desempeño positiva		Evaluación del clima organizacional Favorable

Fuente: Elaboración a partir de Guías del asesor metodológico.

1.2.6. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación, para el desarrollo del presente estudio se considera conveniente utilizar para la recolección de datos, fuentes primarias y fuentes secundarias.

Primarias. Dentro de las fuentes primarias encontramos a los colaboradores de la empresa, desde funcionarios hasta directivos los cuales suman quince. Estas fuentes serán esenciales para la

realización de esta investigación debido a que son los principales implicados en todo el proceso.

Secundarias. Como fuentes secundarias se recurre a libros especializados, con los cuales se elabora un análisis documental sumamente importante, el cual permite obtener información relevante que proporciona conocimientos referentes al tema de estudio, con el cual se tienen unas bases teóricas con las que se aclaran conceptos para así alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.7. INSTRUMENTOS. Los instrumentos que se utilizaron, posibilitan la recolección de información para el desarrollo de la presente investigación, los cuales fueron la observación directa y la entrevista.

Observación directa. Permitió la observación de los colaboradores en el desempeño de sus funciones de manera directa, y se tomaron los datos de lo acontecido de manera objetiva y precisa debido a que se pudo mezclar entre los funcionarios de manera que estos actúen de forma natural, en esta medida se pudo escribir acerca de ello y también emplear la observación y la percepción.

La entrevista. Se realizó una entrevista semi-estructurada a los quince colaboradores, pues esta permite que se realicen preguntas planeadas y estructuras, pero, al mismo tiempo preguntas espontáneas con las cuales también se analizarán los gestos y reacciones frente a estas.

1.2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población. La población que se estudió fueron quince colaboradores que hacen parte de la empresa Inversiones Iljes S.A.S en todos sus niveles.

Muestra. Se hizo un censo, ya que la encuesta se aplicó a la totalidad de la población.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO HISTÓRICO

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas. La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia. La distribución del trabajo por sus miembros, por el sexo, la edad y las características físicas, se ubicaron en el primer momento de la división del trabajo presentando así un carácter natural espontáneo.²

La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados. Con la llegada de estos instrumentos se posibilitó la práctica de control de personal, de políticas internas, de estructura funcional, de procedimientos y otras prácticas organizacionales de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda, fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal. Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos, y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales de las empresas, como es el caso de: productos, ventas, finanzas, etc.³

Un motel, es un alojamiento característico de carretera, originariamente estadounidense. Suele estar formado por una o dos plantas a cuyas habitaciones se accede a través de un largo pasillo desde la recepción o incluso exclusivamente desde el aparcamiento. Proliferaron, al lado de las grandes rutas que cruzan EE.UU.

La palabra motel parece provenir de la contracción de motorist hotel y que describe su principal uso como hotel para un descanso en la carretera.

²[Citado el 5 de abril del 2016] <http://julianlogar.blogspot.com.co/p/antecedentes-de-la-gestion-de-talento.html>

³ [Citado el 12 de abril del 2016] https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VIRTUAL/OAAPs/OAAP7_Fase3/swf/a1_oa3/oc.pdf

La imagen, de los moteles ha estado muy difundida en las películas norteamericanas. En la actualidad estos hoteles se encuentran en los Estados Unidos de Norteamérica, no solo al lado de las carreteras, sino incluso dentro de las ciudades ya que el sistema se ha hecho muy popular y permite una gran intimidad y discreción para el usuario. También, se han diseminado por todo el mundo copiando en parte el modelo que tanto hemos visto en el cine.⁴

El MOTEL AVALOS comenzó a ser construido por un grupo de socios provenientes de Florida Valle en el año 1988 con una planta física que incluye 28 Habitaciones, distribuidas en 6 suite, 3 júnior, 19 sencillas, caldera, pozo, secadora a gas, planta eléctrica y una bodega, este fue el segundo motel construido en la ciudad de Cartago. Inicia sus actividades en el año 1989 con el nombre de Campo Amor el cual con el pasar del tiempo cambia a Sin PK2. A partir de marzo 28 del 2012 pasó a tener su actual nombre con la razón social de INVERSIONES ILJES S.A.S organizada como empresa privada, identificada con NIT 811.033.735-9, constituida netamente por capital nacional, cuenta con un establecimiento ubicado en la calle 4ª # 21-34 . Las habitaciones están equipadas con jacuzzi, calefacción, aire acondicionado, mini bar, alternativas de canales de música y televisión por cable además de internet wi-fi y un ambiente confortable, también se presta un servicio de farmacia y restaurante.

Su principal actividad es la brindar un servicio de esparcimiento, tranquilidad y privacidad de los habitantes de Cartago y sus alrededores.

⁴[Citado el 25 de abril del 2016] <http://www.moteles.us/>

2.2. MARCO TEÓRICO

Para la realización del marco teórico, se adoptaron como referentes las contribuciones teóricas de los autores más trascendentes en los siglos XX y XXI que dieron paso al manual de funciones y que contribuyeron al mejoramiento del clima organizacional y al mismo tiempo a ver a las personas dentro de la organización como socios, iniciativa necesaria para el adecuado funcionamiento de una organización, para lo cual es importante empezar desde los inicios de las teorías administrativas que permiten la reflexión de los diversos entes sobre su forma de administrar los recursos dando como resultado el fortalecimiento de las empresas a través del diseño, descripción y análisis de los puestos de trabajo por parte del talento humano.

Teoría Clásica: Fue una nueva filosofía y actitud hacia el uso del esfuerzo humano. El énfasis estuvo en el máximo esfuerzo de producción con el mínimo esfuerzo a través de la eliminación de desechos e ineficiencia en el nivel operativo.⁵ Se usó un enfoque metodológico para estudiar las tareas de los puestos y establecimiento de estándares. Las tareas de los puestos resultaron los objetivos y se establecieron los estándares en las tareas del personal, condiciones de trabajo, equipo, producción y procedimientos.⁶

Taylor fue pionero en definir y establecer cargos y tareas. Estos cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, los empleados debían acoplarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización, las personas solo se veían como recursos para la producción, como las máquinas y el equipo, proveedoras de esfuerzo físico y muscular, sin tenerse en cuenta entonces al trabajador como un ser con necesidades que suplir. La administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales y solo servían como mediadores y conciliadores entre la organización y las personas solo para remediar conflictos, no para prevenirlos y mantener un ambiente de trabajo apto para el desempeño de los mismos. Existían normas y reglamento interno pero solo para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los empleados.

Teoría del comportamiento: Este enfoque promueve una revolución en el pensamiento de las organizaciones, si antes el énfasis se hacía en la tarea y en la estructura organizacional, en esta teoría se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. La cultura organizacional hizo parte fundamental en las empresas dejándose a un lado las tradiciones antiguas

⁵John F. Mee, "Seminar in Business Organization and Operation", artículo no publicado, Indiana University, Pág.5, Citado de RUE, Leslie y BRARS, Lloyd. Administración teoría y aplicaciones., Pág. 26.

⁶RUE, Leslie y BRARS, Lloyd. Administración teoría y aplicaciones., Pág. 26.

rígidas y obsoletas, dando paso a la innovación, al cambio de hábitos y maneras de pensar y actuar. Las relaciones industriales fueron sustituidas por la administración de los recursos humanos, como resultado de esto las personas se empezaron a contemplar como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción, implementando los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, remuneración e higiene en el trabajo, convirtiéndose en factor determinante para el éxito empresarial.

Este cambio se realizó ya que se dieron cuenta de que no se estaba dando la eficiencia esperada y que el mejoramiento no era posible si no existen condiciones laborales adecuadas, partiendo de los trabajos de **Elton Mayo**, cuya teoría se desarrolló entre 1927 y 1932, donde se destaca la importancia de cómo los grupos afectan la conducta, y como las condiciones del lugar de trabajo repercuten en la productividad. Propone que el trabajador es mucho más complejo que el concepto de hombre económico que se describe en la teoría clásica, se establece que el individuo se motiva en el momento de elaborar su trabajo por muy diversas razones que varían y no solo por el hecho de ganar dinero.

La motivación es parte fundamental del clima organizacional, si el personal está motivado el clima organizacional se va a encontrar de manera satisfactoria en beneficio de la empresa.

Uno de los principales aportes de la motivación en las organizaciones fue Maslow, el cual se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. “Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).”⁷

La siguiente es una imagen que muestra la pirámide de las necesidades con la cual se pretende un mejor entendimiento de lo anteriormente citado.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos, Octava Edición, Pág. 50.

Gráfica 1. Pirámide de Maslow.



Fuente: Revista Digital sansanos.

Esta imagen nos deja en claro las necesidades más relevantes que se deben procurar suplir a los colaboradores, para con esto, poder llevarlos a un mayor nivel de motivación.

Por otra parte, otro teórico importante es Herzberg el cual afirmó que “la motivación para trabajar depende de dos factores”⁸

a) Factores higiénicos:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.

⁸ HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard y SNYDERMAN, Barbara, the motivation to work, Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos, Octava Edición, Pág. 53.

b) Factores motivacionales:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir.
- Posibilidad de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto.

Hemos de destacar que con la aplicación de las teorías antes mencionadas se produjo la introducción hacia el diseño, descripción y análisis de los puestos de trabajo por parte del talento humano, dando paso así al manual de funciones y al mismo tiempo al conocimiento y estudio del clima organizacional, que han surgido como resultado de la evolución del pensamiento administrativo, aplicado a las organizaciones cuyos pensamientos se desarrollaron a mediados del siglo XX.

Uno de los principales aportes modernos al diseño, descripción y análisis de puestos de trabajo como medio para mejorar el clima organizacional y así mismo la productividad de los empleados ha sido Idalberto Chiavenato, cuyo pensamiento ha generado gran impacto con sus 17 libros publicados sobre la gestión del talento humano, este autor dice que “el puesto de trabajo se integra con todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización”⁹

Chiavenato parte de que “diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas y obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas y obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.”¹⁰

⁹CHIAVENATO. Op. Cit., Pág. 203

¹⁰Ibid., Pág. 204

Así mismo dice “para conocer el contenido de un puesto de trabajo es necesario describirlo. Su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por qué lo hace).”¹¹

Por otro lado él estableció cuatro tipos de requisitos para cualquier puesto dentro de la organización:¹²

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

El conocimiento de Chiavenato es aplicable a la presente investigación puesto que con este se puede realizar a cabalidad el manual de funciones en la medida que parte del reconocimiento de que dichos procesos se realizan con un propósito como es el de mejorar el clima organizacional, a la vez poder implementar una evaluación del desempeño para verificar que se está cumpliendo este y así contrastar los resultados de los empleados. Estableciendo un conocimiento del estado de cada colaborador con el cual se puede enfocar principalmente hacia el bienestar de la empresa y los empleados.

A continuación se ve una matriz que sintetiza todos los conceptos, teorías y teóricos que han hecho grandes aportes al manual de funciones, las relaciones laborales, la administración de personal y en sí al talento humano.

¹¹CHIAVENATO. Op. Cit. Pág. 226 y 227.

¹²Ibíd., Pág. 228

Gráfica 2. Matriz de teorías.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la investigación realizada anteriormente se ha decidido apoyar este trabajo en Chiavenato ya que este se considera es el mayor exponente, puesto que reúne los conocimientos de las antiguas escuelas y teorías en un contexto moderno y se enfatiza en la creación de puestos, descripción y análisis de cargos.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Con el objeto de que exista un mayor entendimiento de la terminología utilizada en la elaboración del presente trabajo, en este marco se analizarán los términos más relevantes.

Para explicar en qué consiste un **manual** es conveniente analizar la opinión de algunos autores, a fin de contar con una idea más amplia que permita aclarar estos conceptos:

Para Enrique Benjamín Franklin, “los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”¹³

Graham Kellog, dice: “El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.¹⁴

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas. Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.¹⁵

¹³CHIAVENATO. Op. Cit., Pág. 147.

¹⁴KELLOG, Graham. Preparación del Manual de Oficina. México. Mc Graw Hill, 1963. Pág. 153.

¹⁵FRANKLIN, Enrique Benjamín y GOMEZ, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. México: Mc Graw Hill, 2002. Pág. 164.

Todos los autores concuerdan en que es un método para organizar las responsabilidades de los colaboradores y fundamental para el adecuado desempeño de sus funciones por lo cual se está de acuerdo con los tres autores antes citados.

Para este trabajo se define el manual de funciones como una herramienta por excelencia que permite recopilar y sistematizar, analizar la información sobre las actividades responsabilidades y requisitos para cada cargo.

Según Idalberto Chiavenato “El **cargo** es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias.”¹⁶

Las necesidades básicas de Recursos Humanos para la organización, sean en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y análisis de cargos, debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones. En este sentido la **descripción de cargos**, según Donald P es” una relación resumida de deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo; los detalles de las tareas y responsabilidades clave; y la capacidad requerida del empleado en un puesto”¹⁷

Para Gary Dessler la **descripción de cargos** es una definición escrita de los que hace el ocupante del cargo, como lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo.¹⁸

Una vez realizada la descripción de cargos, se procede al análisis. Es decir, ya identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizarlo con relación en los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que este exige a su ocupante.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, Pág. 165.

¹⁷ Donald P. Crane, Personnel Management: Asituational Approach, 1974, Pág. 330, Citado por RUE, Leslie y BRARS, Lloyd. Administración teoría y aplicaciones, Pág. 368.

¹⁸ Gary Dessler. Human Resource Managment, 1997. Pág. 96, Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, Pág. 184.

Para Gary Dessler el **análisis de cargos** es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.¹⁹

Según Chiavenato “Analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para el desempeño de manera adecuada”.²⁰

En este orden de ideas y con la información antes recolectada se da paso al **diseño de cargos** respecto al cual Groff dice: “Al analizar un puesto es útil separar el diseño en dos funciones: (1) La determinación de métodos de trabajo efectivos y (2) la especificación del grupo de tareas que se han de asignar a los trabajadores individuales.”²¹

Para John M. es la “Información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos.”²²

Las anteriores definiciones son todas valederas, pero, para el presente trabajo se adopta la definición que a este concepto establece Idalberto Chiavenato, señalando que “El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológico, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.”²³

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que en la actualidad es de gran importancia la existencia e implementación del manual de funciones en las organizaciones. En la presente investigación se tiene como valor adicional el esperado cambio positivo en las **relaciones laborales** de la empresa, las cuales para Anne Trebilcock “Hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo.”²⁴

¹⁹CHIAVENATO. Op. Cit. Pág. 185.

²⁰ Ibid., Pág. 184.

²¹ Groff, “Worker Productivity”, Pag. 85, Citado por TAYLOR, Steven y BOGDAN, Robert. Administración teoría y aplicaciones, Pág. 336.

²² John M. Ivancevich. Human Resource Management, Nueva York, Richard D. Irwin, 1995, Pág. 129, Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, Pág. 167.

²³ Ibid., Pág. 167.

²⁴ Anne Trebilcock. Relaciones Laborales Y Gestión De Recursos Humanos. Pág. 2

El **clima organizacional** para Jericó “Se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su comportamiento”²⁵

Para esta investigación se considera el clima organizacional como el conjunto de las características estructurales objetivas y subjetivas, duraderas en el ambiente interno de la organización, y que, dependiendo de cómo sean percibidas, pensadas, aprendidas y sentidas, determina el comportamiento de los individuos en ella.

Al manual de funciones diseñado se le podrá dar cumplimiento y control con la **evaluación de desempeño** la cual es definida por Samuel C. como “un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace y se logren los objetivos del sistema administrativo.”²⁶

Para Idalberto Chiavenato “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para Juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo su contribución al negocio de la organización”²⁷

Se apoya la definición de Idalberto Chiavenato ya que cuenta con unas especificaciones más robustas y es más completa, en este caso Samuel C, se queda corto.

²⁵ JERICÓ, pilar. Del profesional con talento al talento organizativo. Bogotá: Legis. 2005. Pág., 48

²⁶ Samuel C. Certo. Modern management, 1994. Pág. 280, citado por CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano, pág. 198

²⁷ Ibid., Pág. 198

2.4. MARCO LEGAL

Con el propósito de hacer una relación sobre las normas generales aplicables a este proyecto se hace necesario nombrar los códigos y resoluciones que sirven de sustento para el presente trabajo.

Ya que no existen normas, estatutos, ni leyes especiales para la administración de los moteles, el presente trabajo se basa legalmente en los requerimientos que toda empresa debe cumplir en Colombia.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Toda persona bajo los estatutos de la ley colombiana tiene derecho a un trabajo digno, justo, con remuneración mínima y sin ningún tipo de discriminación ya sea por raza discapacidad o género, el trabajo como derecho y obligación social cuenta con estatutos estipulados por el estado, como: igualdad de oportunidades para los trabajadores, sueldo acorde con las responsabilidades y habilidades del trabajador, descanso, salud, educación entre otros.²⁸

A continuación se detallarán los artículos que antes fueron mencionados:

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.²⁹

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios

²⁸ [Citado el 30 de abril del 2016] <http://www.constitucioncolombia.com/>

²⁹ [Citado el 2 de mayo del 2016] <http://www.constitucioncolombia.com/>

internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.³⁰

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. En cuanto a las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores el Código Sustantivo del Trabajo ayuda a coordinar el equilibrio social, regulando las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares. Se puede deducir que es una extensión basada en la reglamentación de la Constitución Política de Colombia donde están explicados de una manera minuciosa y específica los deberes y las obligaciones, condiciones, derechos y deberes de los trabajadores y empleadores en cuanto al trabajo como tal, algunos de estos son las variaciones de la jornada laboral establecida por la ley para el trabajo, las condiciones laborales con respecto a las instalaciones, equipos y dotación, que garanticen la salud y la seguridad de los trabajadores, capacitación, días libres y otros. Resolución 2400 De 1979 Del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.³¹

La siguiente es una matriz de impacto de los artículos que podrían influir en el funcionamiento del Motel Avalos, en la cual podremos observar las ventajas y desventajas de los mismos.

³⁰ [Citado el 2 de mayo del 2016] <http://www.constitucioncolombia.com/>

³¹ [Citado el 30 de abril del 2016] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Tabla 3. Matriz de impacto.

	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Artículo 25	Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.	No todas las empresas o negocios que son empleadoras cumplen con la normatividad enmarcada en dichos artículos y tampoco todos los trabajadores o personas en común hacen cumplirlos. Por la cultura del país y la situación de desempleo que existe.	Al cumplir con este artículo la empresa brinda una mejor calidad de vida a sus colaboradores y por ende a sus familias.	No muchas empresas brindan instalaciones apropiadas para la correcta realización de las labores.
Artículo 53	La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.			Muchas empresas por ahorrar en sus costos explotan a sus empleados, haciéndolos trabajar más de las horas permitidas y con maltrato laboral.
Artículo 54	El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.		El buen cumplimiento de este artículo le otorga a la empresa un status de calidad como empresas prestadora de servicio y genera motivación en los colaboradores.	El estado no siempre realiza esta labor de mediador ni garantiza que los minusválidos encuentren su lugar en el mundo laboral.
Artículo 56	Se garantiza el derecho de huelga, salvo en los servicios públicos esenciales definidos por el legislador.			Los empleados se sienten temerosos de realizar cualquiera de estos actos por miedo a represalias por parte de los empleadores.

Fuente: Elaboración propia a partir de la constitución de Colombia.

3. RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA DE LA ORGANIZACIÓN PARA CONOCER SU PERFIL COMPETITIVO.

3.1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR A PARTIR DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.

Basado en el libro “Análisis sectorial y competitividad Porter cuya teoría se desarrolló desde 1980 hasta la actualidad en la cual se plantea en su esquema la existencia de cinco fuerzas que actúan sobre la organización, estas cinco fuerzas, si bien son todas potencialmente competitivas se mueven sobre dos ejes perpendiculares. El primero de ellos se refiere a los factores vinculados al sector económico en que la empresa se desarrolla, en el segundo eje del esquema, Porter utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la organización”³²

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD. Esta se da de manera natural ya que cada motel busca un mayor mercado las cuales buscan competir con precios o con una buena infraestructura y servicio.

- **Número de competidores:**

MOTEL OLAFO: Esta empresa se toma como el principal competidor porque ya que es un motel recién remodelado el cual ofrece a los clientes precios bajos con una gran satisfacción en ellos, ofrecen los mismos servicios que el Motel avalos de restaurante, tiene 42 habitaciones, todas tienen aire acondicionado, televisión y equipo de sonido.³³

MOTEL LAS VEGAS: Tiene un ambiente hogareño lo cual no lo hace tan atractivo, además de esto el servicio al cliente es prácticamente nulo, pero se manifiesta buena asepsia por parte de los clientes. Este Motel cuenta con 32 habitaciones, no todas tienen aire acondicionado.³⁴

MOTEL SPARCIMIENTOS: Motel de habitaciones pequeñas el costo del servicio es inferior al del Motel Avalos. Hace pocos meses fueron remodeladas dos habitaciones, lo cual no ha hecho mejor la experiencia para los clientes ya que los espacios no están bien distribuidos lo cual hace ver a las habitaciones

³² BENJAMIN BETANCOURTG. Análisis sectorial y competitividad, Ediciones Ecoe, Pág. 141

³³ [Citado el 7 de febrero del 2017] <https://www.facebook.com/MotelOlafo/?fref=ts>

³⁴ [Citado el 7 de febrero del 2017] <https://www.facebook.com/MTLASVEGAS/?fref=ts>

sin pulcritud. Tiene 36 habitaciones algunas no cuentan con aire acondicionado.³⁵

MOTEL AEROPUERTO: Hace parte de los moteles los cuales tiene bajo confort y a su vez bajo precio. Un lugar propicio de remate para los usuarios del entretenimiento en las zona de rumba del sector de la barra paisa por lo cual sale beneficiado cuenta con 22 habitaciones.

MOTEL OASIS: Ofrece el servicio de manera limitada y abarca el mercado de los estratos más bajos, debido a sus bajos precios el sistema de limpieza no es muy seguro y logra inquietar a los clientes por lo abarca poco del mercado. Tiene 25 habitaciones pocas tienen aire acondicionado.

En el caso local, las empresas que compiten en el sector son muchas para la extensión territorial del Ciudad de Cartago. Existen 5 competidores en esta ciudad. Éstos dominan por factores de comodidad para el cliente, la mayoría de los anteriores mencionados se encuentran en una de las carreteras principales del país y además el flujo de conductores de todo tipo.

- **Diversidad de competidores:** El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado. Los competidores están entre tres niveles de capacidad de pago los cuales son los estratos bajos medios y altos. Oasis y aeropuerto están destinados para los estratos bajos en los cuales el servicio y la atención no es tan completa, en los moteles sparcimientos y las vegas es para estratos medio bajos donde la atención es mucho mejor que en los anteriores mencionados pero su reducido espacio y apariencia hogareña no atrapa a los clientes y por ultimo Olafo el cual está destinado al estrato medio alto el cual cuenta con amplias habitaciones y comodidades tal como el Motel Avalos.
- **Crecimiento del sector:** El crecimiento del sector de los moteles en los últimos años ha sido bajo ya que los moteles que existen en este momento tienen más de diez años, los cuales más que crecer se han mantenido.

³⁵[Citado el 7 de febrero del 2017] <https://www.facebook.com/Motel-sparcimientos-1705262786416432/?fref=ts>

- **Capacidad de diferenciación del producto:** La capacidad de diferenciación en el sector de los moteles es alta ya que las motivaciones de compra de los clientes están influenciadas por aspectos de confort e innovación. A la vez entre los dos principales moteles de la ciudad de Cartago se compite con precios.
- **Importancia para la empresa:** La rivalidad en este sector es alta especialmente con su mayor rival que como habíamos mencionado antes es el Motel Olafo, sin embargo, la empresa posee un carácter diferenciador pues este se ve reflejado en las buenas relaciones que se tienen con los empresarios de la ciudad. Siendo esto un prestigio para el Motel Avalos. Lo cual le ha permitido posicionarse como uno de los mejores Moteles de la ciudad de Cartago.

AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES

- **Diferenciación del servicio:** El Motel Avalos se caracteriza por ser un Motel exclusivo y dirigido a un segmento de mercado muy concreto. Para ello ofrece múltiples opciones de personalización del producto/servicio, además de unos servicios básicos o estándar de gran calidad y así mismo un sistema de limpieza único en la ciudad de Cartago dándole confianza y seguridad a sus clientes.
- **Necesidades de capital:** Los Moteles necesitan una inversión mínima inicial muy elevada, tanto en capital fijo como en capital circulante. Dicha inversión no está al alcance de cualquiera e incluso para los que pueden llevarla a cabo, representa un riesgo difícilmente asumible. En el caso del Motel Avalos, al tratarse de un Motel de gran categoría, necesita una inversión todavía mayor si cabe, lo que complica más aún la entrada de competidores potenciales que desarrollen su actividad en el mismo segmento de mercado.
- **Acceso a materias primas:** El Motel Avalos puede obtener una ventaja competitiva en el acceso a materias primas relacionadas con el aprovisionamiento de accesorios para el alojamiento, alimentos y bebidas para la restauración, elementos para el disfrute de la estancia, como lo son preservativos y juguetes sexuales, fruto de los contratos a largo plazo establecidos con empresas suministradoras. No obstante, consideramos que esta ventaja competitiva no es tan determinante como lo pueden ser otras, puesto que hay multitud de proveedores de materias primas con los que poder estrechar enlaces.

- **Reacción esperada:** Si el nuevo competidor entra al mercado con las mismas condiciones su impacto será al principio medio, los consumidores solo irán por curiosidad pero no volverán, pero, si por el contrario, trae novedades en sus instalaciones y un mejor servicio el impacto será grande ya que mediante en publicidad y el voz a voz se propagara la información y más importante aún, los consumidores se volverán clientes. El sector motelero de las principales marcas se localiza en sitios estratégicos de mayor consumo. Este fenómeno, unido al hecho de que se requiere de altas inversiones y a un renovado portafolio de servicios a precios cómodos, hace especialmente complicado la entrada a competidores. Por ello, para que competidores nuevos entren en el mercado con posibilidades de éxito, tienen que apostar por la especialización y definir su estrategia con un modelo de negocio claro. Por tanto, se considera que esta variable es una amenaza baja para el Motel Avalos debido a la dureza de las barreras de entrada que existen en el sector.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. Los proveedores ejercen un poder de negociación pequeño, ya que existe una importante cantidad de ellos que pueden satisfacer las necesidades de aprovisionamiento del Motel Avalos. A continuación mostramos los elementos más destacables al respecto:

- **Importancia del sector para los proveedores:** Para los proveedores de condones y juguetes sexuales el sector es supremamente importante ya que se compran grandes cantidades y el sector motelero es su mayor comprador, para las otras empresas que suministran elementos de aseo comidas y bebidas el sector significa una buena entrada pero no como mayores compradores.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor:** Al Motel Avalos no le supone un gran esfuerzo poder cambiar de proveedores por lo que los costes de cambios son bajos.
- **Rentabilidad del proveedor:** A la hora de comercializar los productos a los proveedores también se puede adquirir un mayor poder de negociación cuando se compran altos volúmenes de mercancía teniendo acceso a mayores descuentos que generan mayores márgenes de utilidad en el sector. Por lo tanto, esta amenaza es baja para el Motel Avalos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES. En los consumidores finales su poder es relativamente alto, aunque éste no pueda ser definido como poder de negociación en sí, sino que más bien es un poder de elección. Los compradores pueden satisfacer sus necesidades recurriendo a diversos establecimientos dado que exceptuando los servicios que se encuentran diferenciados, el resto son muy parecidos. El costo de cambio de unos productos o establecimientos a otros es relativamente bajo. Si no encuentran lo que buscan en un establecimiento, van a otros hasta encontrar lo que se busca. Los clientes son muy infieles a pesar de lo que contestan cuando se les pregunta al respecto. Esto hace que los moteles traten de ofrecer el precio, calidad o servicio que los compradores demandan para tratar de fidelizar en la medida de lo posible a esos clientes.

En efecto el poder de los compradores crecerá o disminuirá, conforme los factores antes descritos, pero cambian con el tiempo a causa de las decisiones estratégicas de la compañía. Por lo tanto esto se considera una amenaza alta para el Motel Avalos.

PRODUCTOS SUSTITUTOS. Como productos/servicios sustitutivos del Motel Avalos y, por lo tanto, de los Moteles en general podemos destacar los hoteles. A continuación, vemos algunos de los aspectos en relación a lo comentado:

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales:** El principal sustituto para los moteles son los hoteles, especialmente en el caso de Cartago el Hotel el Danubio el cual presta servicio de piscina desayuno y una noche de estadía por un coste económico debido a esto está captando un considerable porcentaje del mercado de los moteles, además de eso también existen una variedad de hoteles dentro de la ciudad los cuales la gente prefiere por ubicación, discreción y economía ya que estos son por toda la noche, por lo tanto si generan un peligro para el Motel Avalos.
- **Rentabilidad y agresividad del sustituto:** Los productos/servicios sustitutivos mencionados cuentan con una importante fuerza en el sector. Por ello, este hecho se debe tener muy presente por la administración de la organización. Dependiendo de las necesidades del cliente, éste puede demandar en mayor medida el producto/servicio sustitutivo.

Gràfica 3. Matriz de las cinco fuerzas de Porter aplicada al Motel Avalos.



Fuente: Elaboración propia.

Al poner en práctica el ejercicio de las cinco fuerzas de Porter, se constató la importancia de poner especial atención al estado del sector donde se desenvuelve la empresa. Además de poder pasar de un enfoque general a uno particular e identificar cuáles de los factores está generando un mayor impacto sobre el sector y las demás empresas, por ende, se establecen las barreras de entrada las cuales en este caso son de gran importancia e influyen mucho en la decisión de un nuevo competidor, de igual manera están las barreras de salida con estas el sector no tiene inconveniente ya se no se genera presión, con el fin de regular el comportamiento de la competencia, sea que intenten ingresar nuevas empresas al sector o de aquellas que caen en liquidación y necesitan salir del sector.

Por otra parte, las prácticas comerciales podrán ser encaminadas de manera óptima a partir de un análisis profundo y detallado, clasificando los aspectos de mayor relevancia sobre el sector y de cómo la empresa se puede beneficiar o perjudicar, teniendo como enlace la práctica comercial para así recurrir a las posibles oportunidades y ventajas que pueda brindar una serie de productos diferenciadores, que en últimas van a posicionar a las empresas en el ámbito competitivo.

En relación con la empresa Motel Avalos. Y el tema abordado, se puede concretar que su interés se encamina a obtener la mayor rentabilidad posible en el mercado, teniendo en cuenta los determinantes comunes, como los proveedores, los consumidores y el crecimiento del sector. Con esto se debe analizar el papel de los proveedores y su influencia sobre el desarrollo de las empresas de servicios, también hay que entender que las cinco fuerzas de Porter indican la posibilidad de que una empresa responda con una “Capacidad de integración hacia atrás” o que en caso contrario, los proveedores tengan la “Capacidad de integración hacia delante”, para así controlar o manejar las posibles negociaciones, teniendo como centro de disputa el poder de negociación, ya sea para la empresa o para el proveedor.

Por último, el entorno no retiene cambios, y es claro que los cambios son constantes y con el comportamiento del mercado, los cambios son rápidos, pues la adquisición de vehículos en las regiones va en aumento, además del uso de las nuevas tecnologías que dan paso a productos sustitutos y agradables con el ambiente. Es por esto que las empresas no pueden dejar a un lado elementos que no se consideran importantes su influencia de forma directa o indirecta que determinará el éxito de estas empresas y del desarrollo económico de un país, de una región, de una localidad y de un sector.

3.1.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA A PARTIR DE LA HERRAMIENTA BENCHMARKING. Para el mejoramiento del Motel Avalos es importante conocer a nivel de moteles las mejores prácticas con la finalidad de seleccionar aquellas que pueden ser aplicadas a este, para que se puedan establecer pautas para la elaboración de acciones de mejora para el mismo a futuro.

Tabla 4. Factores clave de éxito.

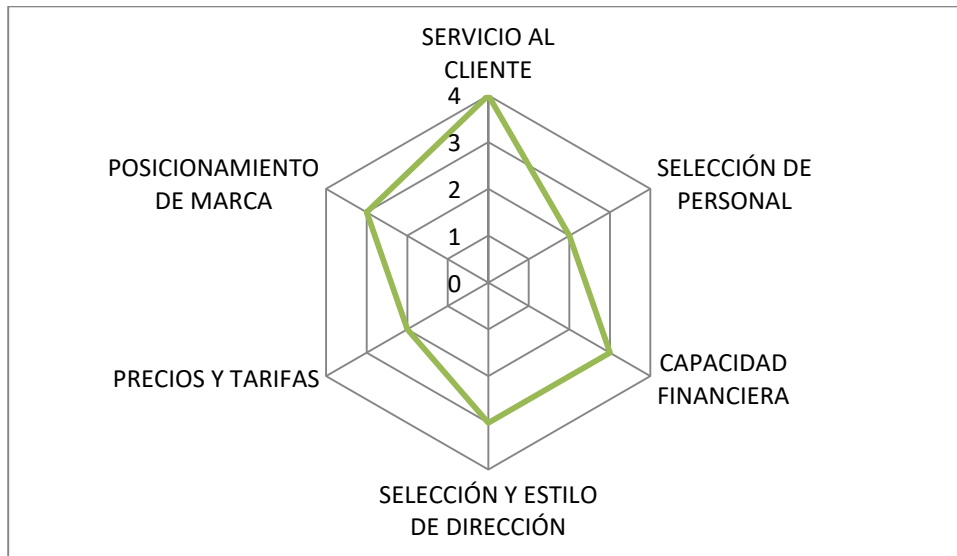
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		MOTEL AVALOS		MOTEL OLAFO		MOTEL SPARCIMIENTOS	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
SERVICIO AL CLIENTE	22%	0,22	4	0,88	4	0,88	3	0,66
SELECCIÓN DE PERSONAL	16%	0,16	2	0,32	2	0,32	2	0,32
CAPACIDAD FINANCIERA	17%	0,17	3	0,51	4	0,68	2	0,34
DIRECCIÓN Y ESTILO DE DIRECCIÓN	14%	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28
PRECIOS Y TARIFAS	23%	0,23	2	0,46	4	0,92	4	0,92
POSICIONAMIENTO DE MARCA	8%	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
TOTAL	100 %	1		2,8		3,54		2,68

Fuente: Elaboración propia

Motel Avalos

El Motel Avalos muestra un excelente desempeño en servicio al cliente, también demuestra un buen desempeño en la capacidad financiera, el estilo de la dirección y posicionamiento de la marca en los que se debe trabajar de manera continua. Los demás factores muestran un pobre desempeño como lo son la selección de personal y los precios.

Gráfica 4. Radial de Motel Avalos.

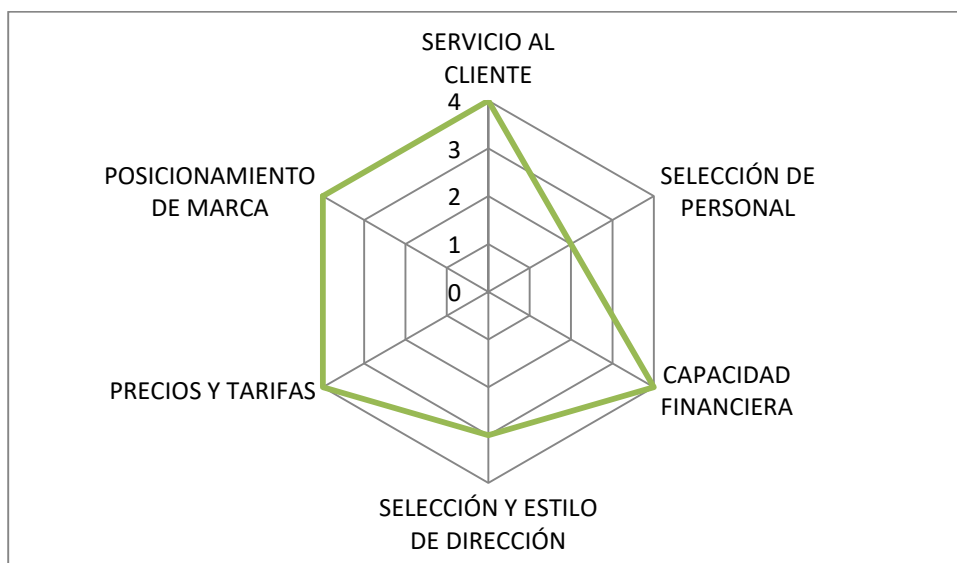


Fuente: Elaboración propia.

Motel Olafo

El motel Olafo reitera su alta competitividad en este estudio, demostrándose que tiene un desempeño sobresaliente en cuatro de los cinco factores de éxito, siguiéndole dirección y estilo de dirección, aun así tiene un desempeño bajo en selección de personal.

Gráfica 5. Radial de Motel Olafo.

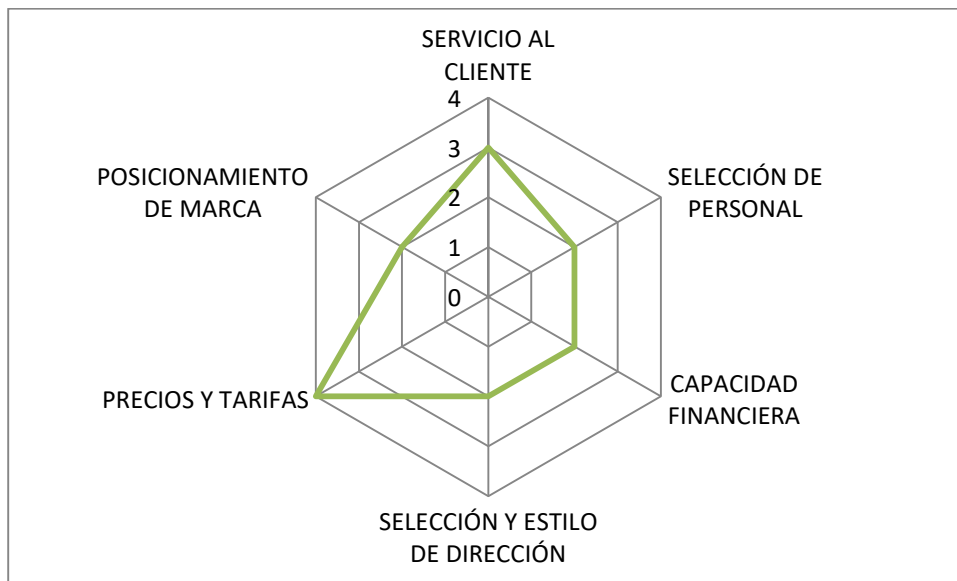


Fuente: Elaboración propia.

Motel Sparcimientos

El Motel Sparcimientos por el contrario se le ha identificado poca competitividad ya que en cuatro de los seis factores tiene un desempeño bajo, solamente en precios y tarifas tiene un excelente comportamiento lo cual no es suficiente seguida por su aceptable servicio al cliente.

Gráfica 6. Radial de Motel Sparcimientos.



Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE BENCHMARKING

Para empezar al realizar el análisis del benchmarking se observa que el aspecto con mayor puntuación es el de Servicio al cliente lo que significa que los tres moteles se encuentran bien referenciados en cuanto a este aspecto, es de señalar que el Motel Avalos es el peor calificado en cuestión de tarifas y precios ya que su competencia tiene estos más bajos lo cual hace de que el mercado se desplace hacia allí, de igual manera se observa que los tres Moteles tienen un bajo desempeño en el proceso de selección de personal el cual no lo hacen por medio de la recomendación. En cuanto a posicionamiento de marca y capacidad financiera el Motel Olafo es principal competidor puesto que el único motel de la ciudad que tiene estos dos ítems los tiene por encima del Motel avalos, ya que estos ítems son tan importantes y de tanto peso se debe poner especial cuidado en ellos ya que de esto depende la nueva inversión para remodelación de planta física como de procesos dentro de la empresa e innovación lo cual generará más recordación y posicionamiento de la marca.

En cuanto a dirección y estilo de dirección el Motel Avalos se encuentra en igualdad de condiciones con el Motel Olafo ya que también poseen un administrador con buenas ideas, que genera confianza y tiene reconocimiento en el sector.

3.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO Y SITUACIÓN INTERNA PARA IDENTIFICAR Y CONOCER AMENAZAS, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

3.2.1. ANÁLISIS EXTERNO. El presente capítulo analiza el entorno medio ambiental de la empresa al igual que los factores de mercado y las necesidades de sus clientes, variables que la pueden afectar convirtiéndose en oportunidades o amenazas.

Mediante un análisis de las variables externas del sector que puedan afectar el sector de servicios, se pueden anticipar los posibles riesgos a los que se podría ver enfrentado el Motel Avalos, por lo que las variables a intervenir en este caso serán aquellas de tipo político, económico, sociocultural, tecnológico y por último, y no menos importante el medio ambiental, dado que la organización debe conocer la relevancia de cada una de las variables anteriores.

Dimensión Política. El sistema político nacional tal y como es en la superficie, un conjunto de instrucciones que tienden a mantener el equilibrio entre los grupos que compiten por el poder, de forma que las decisiones nacionales reflejen los valores de la mayoría. La dimensión política se encuentra en todas las entidades sociales o culturales, desde la interacción más pequeña, como una pareja (dos personas), a todo un país. Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos el elemento más importante de la auditoría externa.³⁶

El entorno político en un país afecta a las organizaciones empresariales y podría introducir un factor de riesgo que podría causar que ellas sufran pérdidas. Esta dimensión puede cambiar como resultado de las acciones y las políticas de los gobiernos en todos los niveles, por tal razón, las empresas deben estar preparadas para hacer frente a los efectos colaterales de las políticas del gobierno.

³⁶ Fred David. Conceptos de administración estratégica. Pág. 90

Tabla 5. Madurez política

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Madurez política	Amenaza	Esta microrregión ha sido una de las que ha sufrido embates de la problemática de gobernabilidad que ha caracterizado la evolución institucional del departamento.	En efecto aquí se han presentado en diverso grado, en términos espaciales y temporales, la influencia de fenómenos de control de los entes territoriales por prácticas clientelistas y particularmente la incidencia y algunos casos cooptación por actores ilegales.	Esta variable esta directamente relacionada con el sector y con la industria en general puesto que estas prácticas no son la deseadas para el óptimo funcionamiento de las empresas ya que entorpecen su desarrollo y adicional también la apertura de nuevos mercados y organizaciones.	El impacto sobre la empresa Motel Avalos es totalmente negativo ya que los efectos de este fenómeno son la no investigación y desarrollo tecnológico y profesional dentro de la misma, generando un estancamiento y hasta un retroceso.

Fuente: Elaboración propia a partir de Caracterización regional, oferta y demanda 2013. Pág. 237-255.

Tabla 6. Inversión Pública

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Inversión Pública	Amenaza	Se da un factor sintomático dentro de la microrregión norte queda expresado en la elevada dependencia fiscal de las transferencias nacionales, todos los municipios funcionan (sobreviven) y se encuentra en una situación fiscal débil, y ven comprometida su propia sostenibilidad como entes territoriales.	Los ingresos tributarios per cápita de Cartago que corresponden en buena parte al recaudo de predial, impuesto de industria y comercio, son absolutamente insuficientes para la inversión pública y por extrapolación, podría comprometer la gobernabilidad local.	El sector servicios se ve afectado ya que si los ingresos tributarios no son suficientes en general se siente en la región una escasez de recursos con la cual los habitantes no llevan a cabo compra de estos para suplir antes necesidades básicas. Señala la debilidad del desarrollo local y las dificultades del municipio para llevar adelante proyectos de desarrollo autónomos.	El motel avalos como organización se ve afectada por esta variable ya que si los clientes no tienen todas sus otras necesidades cubiertas no pensaran en invertir su dinero en un momento de diversión y esparcimiento en su lugar invertirán en educación y comida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Caracterización regional, oferta y demanda 2013. Pág. 237-255.

Tabla 7. Normatividad

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Normatividad	Amenaza	El POT que rige en la actualidad data del año 2000 y por eso hay muchas construcciones susceptibles de reubicación porque no son compatibles. Tal es el caso que ocurre con los moteles y hostales que se ubican permanentemente en sitios donde la actividad no es permitida.	El Plan de Ordenamiento Territorial, ya venció y en razón a ello el ente territorial a través de la Secretaría de Planeación inició su actualización que está en trámite de aprobación y que de paso acarreará muchos cambios, en especial en el uso del suelo. Uno de los cambios previstos es el relacionado con la ubicación de los moteles y hostales, estos últimos en especial le hacen el 'quite a la normatividad' por cuanto a la hora de solicitar las licencias de construcción ante las curadurías urbanas lo hacen bajo esta figura, pero en la práctica prestan otros servicios.	El sector se ve afectado con esta normatividad debido a que muchas de las empresas inscritas están entre barrios donde no es permitido desarrollar la actividad por presencia regular de niños en la zona y demás.	El Motel Avalos se vería directamente afectado si esta normatividad se aplicará como esta descrita en el POT, ya que este tendría que ser reubicado, lo cual acarrearía de una millonaria inversión de tiempo y dinero y a su vez puede ocasionar pérdida de clientes, por el cambio de ubicación.

Fuente: Elaboración propia a partir de el diario el Heraldó. [Citado el 13 de febrero del 2016]
<https://www.elheraldo.co/sucre/moteles-y-hostales-hacen-el-quite-normatividad-161531>

Dimensión Económica. El desarrollo empresarial en la subregión del norte del valle, se centra en el municipio de Cartago donde se da la principal concentración de oferta y demanda de bienes y servicios. A nivel de zona geo-económica está asociada en relativa desventaja y atraso con el eje Pereira-Dosquebradas. En esta microrregión de municipios del valle no se destacan empresas de alguna visibilidad nacional. El 99 por ciento de los establecimientos comerciales en Cartago tienen menos de diez empleados.³⁷

Tabla 8. PIB

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
PIB	Oportunidad	En el tercer trimestre del 2016 el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia creció 1,2% con respecto al mismo periodo de 2015, revelaron las últimas cifras del Dane. Además, en los primeros nueve meses del 2016 (enero – septiembre) el crecimiento fue de 1,9%.	El bajo crecimiento de la economía colombiana en el tercer trimestre, se vio influenciado por la caída en los sectores de la minería, el agro y el transporte principalmente. Por estos motivos, Asobancaria plantea que la economía crecería cerca de un 1,8% en el consolidado del año 2016 (la que sería la cifra más baja desde 2009). Parecidas son las estimaciones de Corficolombiana, quien plantea un crecimiento del PIB de 1,9% en el total del año anterior.	Este factor tiene relación con el sector de los servicios porque significa crecimiento en la producción y ventas.	El Motel Avalos se ve impactado significativamente de manera positiva por el aumento del PIB, debido a que si hay en la economía un mayor crecimiento esto generará aspectos que benefician la empresa tales como el aumento en el poder adquisitivo de las personas lo que conlleva a un mayor nivel de ventas.

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE.

³⁷ Caracterización regional, oferta y demanda 2013. Pdf, pagina 237-255

Tabla 9. Ingreso per cápita

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Ingreso per cápita	Amenaza	De acuerdo con el Banco mundial el ingreso per cápita ha venido presentando una tendencia aumentar, sin embargo desde el año 2013 hasta el año 2015 se ha presentado una disminución de 8.030.691 US\$ a 6.056.148 US\$.	Observando el comportamiento del ingreso per cápita en el transcurso de los años, se encuentra que se ha venido presentando una tendencia a aumentar hasta el año 2013 con algunos altibajos, en el periodo de 2003 a 2013 el ingreso aumento de 2.246.258 US\$ a 8.030.691 y se presenta una disminución a partir de allí hasta el año 2015 en un valor de 1.974.543 US\$.	Este factor tiene relación con el sector de servicios ya que el ingreso por persona se ve reflejado en la obtención de servicios adicionales a su estilo de vida básico y normal, ya spas, hoteles, turísticos, etc. y esto contribuye a un aumento en el consumo del servicio Motelero. Si el ingreso disminuye las personas optan por no usarlos más.	Motel Avalos se ve seriamente impactado de manera negativa cuando el ingreso per cápita presenta una tendencia a la baja porque al no contar con recursos suficientes las personas podrán adquirir los servicios de diversión y esparcimiento que este ofrece y si lo llegan a hacer seria con una frecuencia muy baja la cual no generaría las ganancias deseadas, es decir que las ventas en la empresa disminuyen significativamente o tienden a estancarse.

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE y el Banco Mundial.

Tabla 10. Inflación IPC

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Inflación IPC	Oportunidad	La variación acumulada de los dos primeros meses de 2017 fue 2,04%, inferior en 0,55 puntos porcentuales respecto a la del mismo periodo de 2016 cuando fue 2,59%.	Una baja inflación incentiva la inversión. Las decisiones económicas más importantes que toman los individuos y las empresas son, usualmente, decisiones de largo plazo. En el comportamiento de la variación del IPC de los últimos doce meses se presenta un cambio en la tendencia a partir de julio de 2016, donde se observa una disminución en la variación de precios. La variación acumulada en el periodo enero – febrero de 2017 fue 2,04%, registro inferior en 0,55 puntos porcentuales respecto a los dos primeros meses de 2016 cuando fue 2,59%.	Cuando la inflación está alta genera incertidumbre y esto puede afectar negativamente la Rentabilidad esperada de la inversión y por lo tanto el crecimiento en el largo plazo de las industrias. Por lo tanto es conveniente que la inflación esta baja, en el caso de Colombia le permite al empresario realizar inversiones en el sector. Cuando la inflación tiende a la baja la población se siente en capacidad de aumentar su consumo y a realizar inversiones.	Esto impacta de manera positiva en el Motel Avalos ya que si la inflación esta baja las personas tienen la capacidad de consumir bienes y servicios, al presentarse más consumo por parte de la población puede generarse más ganancias, y también los costos de prestar servicios y productos como materias primas para la prestación del mismo servicio bajan.

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE.

Tabla 11. Tratados Comerciales (TLC)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tratados Comerciales (TLC)	Oportunidad	En los últimos años ha crecido las importaciones de juguetes sexuales en Colombia hay 70 empresarios formales en todo el país, número calculado entre los mismos protagonistas del negocio, que explican la inexistencia de un gremio que los reúna, debido a los antecedentes de informalidad del negocio.	Un mercado tan interesante que, según las estadísticas del DANE, el renglón al que pertenece este tipo de productos de acuerdo con su partida arancelaria registró en el 2007, importaciones superiores a US\$8 millones. Catalogados como productos psicotécnicos o de masajes, en su mayoría provienen del lejano Oriente: China, Corea del Sur y de países como Estados Unidos, Israel y Argentina. Los dos primeros son los principales productores en el mundo.	Estos tratados benefician al sector de los servicios haciendo que tengan más oportunidad de invertir en maquinaria equipo y materia prima para su negocio con un esfuerzo económico más bajo que antes del TLC.	Los tratados comerciales afectan positivamente a la organización Motel Avalos porque estos tratados pueden verse reflejados y por lo tanto en los márgenes de utilidad de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir del diario El Espectador. [Citado el 13 de febrero del 2016]
<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-se-levanta-industria-del-sexo>

Dimensión Social. Este permite ver cómo los individuos se relacionan con el sector sus costumbres, su cultura y es en parte importante ofrecer servicios que vayan de acuerdo a la región donde se ubica. Colombia actualmente en especial en la ciudad

de Cartago, presenta diversos problemas generados por la violencia, falta de valores sociales y los diversos grupos que se encuentran al margen de la ley, los desplazamientos forzados de la población es lo que hace que se acentúe los grupos de miseria, y el alto índice de desempleo, como también la falta de oportunidad de trabajo hace que disminuya el poder adquisitivo de la población y por ende el desmejoramiento de la calidad de vida. En este orden se tiene que el desempleo es un fenómeno que no solo afecta a la población nacional, sino también a las empresas ya que inciden en las bajas de las ventas y el crecimiento de las industrias.

Tabla 12. Tamaño de la población

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tamaño de la población	Oportunidad	De acuerdo con el DANE, el tamaño de la población ha venido presentando un aumento progresivo a través de los años. Colombia cerró 2015 con una población de 48.203.000 personas, lo que supone un incremento de 541.000 habitantes respecto a 2014	Entre 1951 y 2015 (en 64 años), la población de Colombia se multiplicó por 4, al pasar de 12.520.424 habitantes a 48.203.000 en 2015 Estos indicadores muestran cómo la población tiende a aumentar de forma constante, lo cual implica un aumento en el consumo.	Este factor tiene relación con el sector deservicios porque al incrementarse la población, habrá una mayor población que va a poder adquirirlos incrementando también de esta manera el consumo de los mismos.	La empresa se ve impactada de manera positiva cuando aumenta la población puesto que se incrementan las ventas, esto se ve reflejado por ejemplo en las temporadas de vacaciones cuando aumenta el flujo de personas, ocasionando aumento en las ventas. En definitiva, una tendencia al aumento del tamaño de la población genera grandes beneficios, pues al haber una gran cantidad de personas circulando más oportunidades de venta hay.

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE.

Tabla 13. Tasa de empleo

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tasa de empleo	Amenaza	De acuerdo con el boletín de análisis de coyuntura laboral presentado el 09 de Septiembre de 2016 por el Ministerio de trabajo. La tasa de empleo en Colombia ha presentado un comportamiento negativo dado que entre julio de 2015 y el mismo mes de 2016, los ocupados se redujeron en más de 102 mil personas, las cuales estaban ubicadas en las principales ciudades y áreas metropolitanas del país.	Observando el comportamiento de la tasa de empleo en Colombia en el transcurso de los años más recientes (2015-2016) se encuentra que se ha venido presentando una tendencia a la baja. La participación laboral, indicador de oferta, pasó de 64,0% a 63,6% entre julio de 2015 y julio de 2016 y la tasa de ocupación, indicador de demanda laboral pasó de 58,4% a 57,3% en el mismo periodo. Es decir, de cada 100 personas que tienen edad para trabajar, cerca de 57 están ocupadas. El ritmo de generación de empleo se reduce. La tasa de ocupación cae por debajo de la caída de la participación laboral, acentuando la tasa de desempleo nacional, pasando de 8,8% en julio de 2015 a 9,8% en el mismo mes de 2016.	La variable tiene relación con el sector servicios porque en general si se la tasa de empleo es baja no habrá clientes para cada una de las empresas que hace parte de este gremio.	El Motel Avalos se ve impactada por este factor ya que el ingreso monetario de una persona constituye una parte importante y esencial para la adquisición de servicios. De modo que si la tasa de empleo aumenta, las personas accederán a un empleo el cual le suministrará un ingreso mensual que en muchos casos le permitirá el consumo del servicio. Lo cual llevará a una demanda mayor.

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE.

Tabla 14. Tasa de desempleo

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tasa de desempleo	Amenaza	De acuerdo con el informe actualizado el 30 de noviembre de 2016 por el Departamento Administrativo Nacional De Estadística (DANE). El desempleo ha venido presentando un comportamiento positivo dado que está disminuyendo proporcionalmente. Desde octubre de 2012, hasta la fecha, la tasa de desempleo ha permanecido por debajo del 9 %.	Observando el comportamiento de la tasa de desempleo en los últimos 5 años, se encuentra que se ha venido presentando una tendencia a la baja. En el periodo comprendido del 2011 al 2016, se observa como en el mes de octubre se presentan los porcentajes más bajos con respecto de los demás meses, se puede evidenciar como en este mes los porcentajes se encuentran en un mínimo de 7.8 %y un máximo de 9.0 %. Perteneciendo estos valores el mínimo al año 2013 y el máximo al año 2011. Para el año 2016 se tiene una tasa de desempleo del 8.3 para el mes de octubre.	Este factor tiene relación con el sector porque la tasa de desempleo representa el porcentaje de la población colombiana que se encuentra sin trabajo lo cual les impedirá adquirir los diferentes productos o servicios derivados del combustible que lleguen a necesitar.	La empresa, se ve impactada de manera negativa por la tasa desempleo cuando esta presenta una tendencia a la baja porque al disminuir el desempleo las personas contarán con los medios para consumir sus servicios. Así mismo, al estar empleado la mayoría de personas pueden de hacer uso de este haciendo que se incremente la demanda y aunque este haya disminuido no es lo suficientemente bajo como para ser una oportunidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE.

Tabla 15. Nivel de pobreza

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Nivel de pobreza	Oportunidad	De acuerdo con las estadísticas del DANE. Los nivel de pobreza han disminuido en el periodo 2002 – 2008, el cual se ha visto también reflejado con las bajas del desempleo en años posteriores pues permite esto que las personas vayan mejorando sus ingresos lo cual se ve reflejado en su calidad de vida ayudándolos a salir de la pobreza.	Se puede evidenciar cómo va disminuyendo el nivel de pobreza en el periodo comprendido del año 2002 al 2008 según el DANE, además se puede observar que en el periodo de 6 años la pobreza disminuyó en un 3.4 % ayudando a disminuir la brecha entre ricos y pobres, pues esta disminución va muy ligada a la disminución también del desempleo que permite que las personas puedan adquirir bienes y servicios mejorando su calidad de vida.	Este factor tiene relación con el sector porque al disminuir la pobreza las personas van a poder comprar más servicios, por esta razón se verán beneficiadas los servicios ayudando a que éstas vendan más obteniendo un mayor beneficio.	La empresa Motel Avalos se ve impactada de manera positiva pues al disminuir la pobreza así mismo las personas tendrán la posibilidad y la sensación de que pueden adquirir más servicios y con mayor frecuencia. Por otra parte las personas compraran estos servicios se pueden volver clientes fieles.

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE.

Dimensión Tecnológica. Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez de la distribución, crear nuevos productos y servicios.³⁸

³⁸ Fred David. Conceptos de administración estratégica. Pág. 90

Es un factor que tiene influencia en el sector ya que la sociedad en sí se está mostrando cada vez más comercial a través de aplicaciones y la optimización del tiempo para poder estar a la vanguardia, y aunque en Cartago no hay grandes empresas con tecnología de punta es indispensable que los clientes puedan obtener todos sus beneficios para así crear una diferencia y abarcar un mayor mercado.

Tabla 16. Investigación y desarrollo

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Investigación y desarrollo	Oportunidad	De acuerdo con las encuestas hechas por el DANE, la inversión en I+D como fuente de innovación, ha venido presentando un comportamiento positivo dado que desde el año 2007 se ha ido incrementando significativamente, sin embargo la innovación como tal se ha disminuido.	Observando el comportamiento la tendencia se muestra positiva para nuestro país, en cuanto a el aumento en la inversión en términos de I+D, sin embargo se ve claramente que más del 65 por ciento de la inversión se encuentra encaminada a la adquisición de maquinaria y equipo, en cambio la I+D alcanza solo el 10 por ciento, lo que causa una disminución en cuanto a la innovación.	Este factor tiene relación con el sector de servicios puesto que prevalece una gran necesidad de crear procedimientos que sean más amigables con el ambiente y además crear nuevos procedimientos que agilicen los procesos en el desempeño organizacional, para lo que la innovación en nuevas tecnologías juega un papel fundamental.	La empresa Motel Avalos se ve afectada en gran manera al presentarse una falta en lo relacionado a la innovación, debido a que se afectan aspectos muy importantes al generar valor agregado como son: · Mejoras en procesos, mejoras en productos y servicios existentes. · Desarrollo de productos y servicios nuevos · Cambios en la gestión del negocio · Diseño y utilización de servicios tecnológicos

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE.

Tabla 17. Avance en las TIC's

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Avance en las TIC's	Oportunidad	El CRC y el DANE 2014, identifican un comportamiento positivo en la evolución de las TIC's en la sociedad colombiana, especialmente las unidades familiares, y por otra parte el sector industrial, comercial y de servicios que también han incursionado en las TIC's en los últimos seis años, dejando así un porcentaje enriquecedor respecto a la masificación del uso de la Internet banda ancha y telefonía móvil. Las empresas enfocan las TIC's sobre aspectos que les permita vender productos y adquirir factores productivos.	En los últimos cinco años, es decir, desde 2011-2016, se ha visto cómo la sociedad colombiana ha aumentado los porcentajes de uso respecto a las TIC's y su facilitación para obtener información y otras prácticas relacionadas con la educación y el empleo. Los porcentajes destacados se evidencian en el uso de telefonía móvil e Internet, pasando de un 97% en 2010 a un 108% en 2014. Los suscriptores por Banda ancha se han mantenido de un 4.7% y 9% en estos mismos periodos, es decir, no evidencian un incremento comparado respecto a los otros dos ítems. Ahora bien, en los sectores (industria, comercio y servicios) se constata la masificación que se mantiene de 98% a 99%. El sector que va en aumento respecto al uso de las TIC's, es el sector de servicios, pues los hoteles, las inmobiliarias, la educación superior, turismo, etc. deben ofrecer sus servicios por la Web; esto es entendido como una estrategia para ofrecer los servicios y llegar de forma rápida y económica a los usuarios.	El sector de los servicios, genera una relación positiva para usar las TIC's, pues no sólo se pasa a favorecer el consumo en las mismas Moteles, sino que permite una comunicación constante con los usuarios sobre direcciones de los mejores Moteles en el país e informar sobre los precios.	El impacto sobre la empresa Moteles Avalos, es alto, ya que será un reto para facilitar la vida de los consumidores cuando quieran acercarse al Motel para recibir uno de los servicios en relación a lo que ofrecen, pero la empresa debe potenciar esta oportunidad para que así logre mantener una posición competitiva y además permita generar más ventas. Al estar entre empresas de servicio, encontrará varias salidas respecto al uso de las TIC's, Internet y conexión en la Web y en últimas brindará un apoyo constante para los usuarios por medio de la información de su servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir del Comisión de Regulación de Comisiones y el DANE.

Tabla 18. Facilidad de acceso a la tecnología

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Facilidad de acceso a la tecnología	Oportunidad	Uno de los principales avances que logró Colombia durante 2013 y que destaca la UIT tiene que ver con el porcentaje de hogares con computador, cifra que pasó del 38,4 por ciento en 2012 a 42,2 por ciento el año anterior. Otra cifra destacada es la cantidad de suscripciones a internet inalámbrico por cada 100 habitantes, que pasó de 14,8 a 25,1 en un año.	Si bien Colombia logró avances en gran parte de los ítems medidos por la UIT, el informe también revela algunos puntos débiles en los que el país debe trabajar para aumentar los niveles de conectividad. Uno de estos es el precio de acceso a servicios fijos de banda ancha, el cual según la UIT, aún es una barrera para los hogares de ingresos medios. Dicha problemática se repite en países de América Latina como Ecuador, Perú y República Dominicana.	Estas soluciones le han aportado a la industria importantes reducciones de costos en los diferentes segmentos; han redundado en el crecimiento; la reducción de incertidumbre en variables exploratorias; una mayor recuperación de mercado e incursión en otros que antes no habían pensado abarcar.	Esta facilidad de acceso a la tecnología le permite al Motel Avalos, tener un mejor abastecimiento de sus productos y servicios, más capacidad y más calidad. El acceso a las tecnologías es indispensable para el desarrollo ameno de las actividades de las organizaciones actuales, por lo tanto la empresa en mención debe de estar a la par con las otras organizaciones aplicando todas las posibilidades que ofrece la industria.

Fuente: Elaboración propia a partir del Comisión de Regulación de Comisiones y el DANE.

Dimensión Demográfica. La demografía es la ciencia que tiene por objeto el estudio de las poblaciones humanas tratando, desde un punto de vista principalmente cuantitativo, su dimensión, su estructura, su evolución y sus características generales. (ONU). El **análisis** demográfico se refiere al conocimiento del comportamiento de los componentes de la población: la natalidad, la mortalidad y la migración, así como a sus cambios y consecuencias; a los factores que determinan los cambios y al periodo de tiempo requerido para que ocurran esos cambios. Los estudios de población se ocupan de las

relaciones que existen entre los cambios de población y otros tipos de variables sociales, económicas, políticas, biológicas, genéticas y geográficas.

Tabla 19. Migración

VARIABLE	CLASIFICACIÓN O/A	COMPORTAMIENT O	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Migración	Amenaza	De acuerdo con el reporte de entradas y salidas internacionales de colombianos y extranjeros, presentado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE en el año 2014. La tasa de migración ha presentado un comportamiento positivo dado que en el periodo comprendido entre el año 2000 y el 2014 la migración de colombianos a otros países ha sido ascendente, pasando de 1'392.508 a 3'913.471 personas.	La migración internacional en Colombia es un fenómeno creciente y heterogéneo cuyas causas y consecuencias están profundamente ligadas a la situación local y global. Los colombianos que emigran lo hacen por diversas razones y hacia diferentes destinos. Entre los principales motivos están la búsqueda de oportunidades laborales, teniendo en cuenta la demanda de fuerza de trabajo poco calificada en los países desarrollados y el efecto de la globalización sobre el aumento de fuerza de trabajo que busca una mayor remuneración en los países desarrollados. Así mismo, se encuentran causas como la reunificación familiar, la mejora de los niveles de calidad de vida y la oferta de estudios en educación superior de otros estados. DANE (2014).	Este factor de la tasa de migración tiene relación con el sector porque la falta de opciones laborales ha sido un acelerador para que trabajadores de la industria del sector de servicios estén buscando empleo en latitudes distintas. Debido a que no ha quedado otra opción que mantener los puestos que son absolutamente necesarios en las empresas. Esta no es una situación por la que solamente estén atravesando los colombianos, es un fenómeno internacional. El reto, entonces, no es solamente sobrevivir sino tener con quien seguir cuando se supere la crisis.	Este factor a pesar de afectar negativamente el sector de servicios, para la empresa Motel Avalos constituye una amenaza menor. Porque a pesar de la creciente migración de profesionales Colombia. La empresa no enfrenta mayor porcentaje de personas consumidoras del servicio que han migrado lo que se traduce a la venta estable en esta Ciudad.

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE.

Análisis General Del Entorno. El análisis del entorno externo es una herramienta vital que permite el acercamiento a la realidad del Motel Avalos ya que al analizar las anteriores variables que repercuten en la dinámica de la empresa y afectan también al sector en general, vale la pena resaltar que el ejercicio realizado implicó detenerse a mirar los rasgos más relevantes de las dinámicas de la organización, las potencialidades y limitaciones en aspectos significativos: sociales, económicos, políticos, demográficos, ambientales, tecnológicos; los cuales muestran las particularidades del entorno externo, e igualmente algunas regularidades que en su conjunto representan el contexto en el que opera el Motel Avalos y con base a la información abordada se valoró el impacto de cada variable en la organización.

Los entornos en los que se ve inmerso la empresa no solo inciden en la demanda de la misma sino en la percepción de las personas a la hora o no de elegir.

Evaluación De Los Factores Externos. Matriz EFE. La matriz EFE es una forma de evaluación de los factores externos que afectan a una organización. Para completarla, se toma cada uno de estos factores, subdivididos en fortalezas y amenazas, y se le asigna un valor entre 0.0 (nada importante), y 1.0 (absolutamente importante) de ponderación. Posteriormente a cada factor se le asignará un valor entre 1 y 4, correspondiendo a lo que se ajusta y responde la estrategia de la empresa a este factor. El valor medio será de 2,5 por lo que un valor real de la matriz superior a éste, significa que la estrategia de la empresa está aprovechando las oportunidades y combatiendo las amenazas de manera correcta.³⁹

³⁹ Humberto Serna, Gerencia Estratégica. Pág. 110.

Tabla 20. Factores externos clave.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
Tratados Comerciales (TLC)	0,09	2	0,18
Inflación IPC	0,06	1	0,06
PIB	0,05	2	0,1
Investigación y desarrollo	0,1	1	0,1
Avance en las TIC's	0,08	2	0,16
Facilidad de acceso a la tecnología	0,04	3	0,12
Nivel de pobreza	0,08	3	0,24
Tamaño de la población	0,05	4	0,2
Amenazas			
Normatividad	0,04	3	0,12
Ingreso per cápita	0,08	2	0,16
Madurez política	0,05	3	0,15
Inversión pública	0,06	3	0,18
Migración	0,03	4	0,12
Tasa de desempleo	0,06	2	0,12
Tasa de empleo	0,07	2	0,14
Leyes para la protección del ambiente	0,05	2	0,1
TOTAL	0,99		2,25

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis externo.

Una vez construida la matriz EFE, el resultado de 2,25 puntos nos indica que la empresa no está correlacionando su estrategia perfectamente con el entorno en el que se mueve. Se han detectado unas amenazas y unas oportunidades principales, y la empresa no está enfocando todos los esfuerzos en aprovecharlos.

3.2.2. ANÁLISIS INTERNO. El Diagnóstico Interno se realiza para precisar las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del Diagnóstico Interno. También permite estimar la importancia de dichas Fuerzas y Debilidades a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno. Diagnóstico Estratégico Interno: Fuerzas Y Debilidades.

El Motel Avalos cuenta con tradición y reconocimiento en el sector esto ha significado mayor recordación de los clientes debido a su gran experiencia en el sector con más de 27 años en operación, a pesar de esto, tienen poca variedad de precios y promociones frente a los que ofrecen sus competidores por esta razón se ha dado la pérdida de clientes en manos de los competidores. En gran parte porque carece de un área de mercadeo que monitoree sus estrategias de mercado lo cual genera pocas posibilidades de desarrollo de nuevos servicios o mercados al existir poca inversión en investigación y desarrollo no se aprovechan todos los servicios relacionados con las TIC si bien ejecutan las funciones básicas, están muy anticuados y se necesitaría una mejora en este aspecto para potenciarlos, la existencia de redes sociales en internet (Twitter, Facebook, entre otras), las cuales permiten dar a promocionar y difundir la imagen del Motel este Marketing virtual potencia nuevas alzas en ventas que son necesarias.

Cuenta con un estricto control de higiene y seguridad, pues todos los elementos como sábanas, toallas y baños se desinfectan con potentes químicos a altas temperaturas procedimientos que generan confianza a los clientes reduciendo el riesgo de adquirir cualquier tipo de infección. Aun así falta implementar lineamientos de política ambiental relacionada con el manejo de residuos peligrosos, ahorro de luces, reciclaje ya que lo que se busca actualmente son empresas más amables con el medio ambiente esto también daría una diferenciación ya que ningún otro motel en la ciudad tiene este tipo de lineamientos.

Cuenta con una infraestructura amplia, espacio que debería ser mejor aprovechado para convertir las habitaciones en lugares suficientemente modernizados, lo que generaría una mayor conformidad de los clientes.

No existen políticas de atención al cliente claras, definidas, reconocidas e institucionalizadas ni un manual de funciones que de

una guía a la actitud que debe tener el personal en la atención y además la capacidad de respuesta ante las situaciones que se presentan los cuales se pueden fomentar con programas, actividades de motivación y capacitaciones para los trabajadores. Sin embargo existen controles en el área de contabilidad lo cual da información confiable en registros contables y del área financiera que planee y administre de manera adecuada los recursos, dando siempre un estado actual de la empresa de manera oportuna. Gracias a esto se mantiene buenas relaciones con las entidades financieras y gubernamentales con esta disponibilidad de los sistemas financieros se podría mejorar el estado de la empresa ya que la financiación de la empresa se limita a las fuentes que le proporciona la operación del negocio o los propietarios del mismo así se ven limitadas las posibilidades de apalancar proyectos de remodelación y crecimiento para satisfacer al cliente brindarle mayor comodidad y servicios más actualizados.

Los recursos económicos no sería lo único que se debe utilizar también se debe contar con una planeación estratégica que delimite el rumbo a seguir en nuevos proyectos. Es de destacar que la comunicación, es la base fundamental en el desarrollo de cualquier organización y el Motel Avalos posee un excelente comunicación y control gerencial por parte de su administradora la cual lleva doce años en el cargo dando inspirando confiabilidad y firmeza entre los colaboradores, clientes y proveedores los cuales gracias a esto dan una disponibilidad de insumos y de pago de los mismos por cuales son ventajosos para la empresa. Del mismo modo se refleja estabilidad laboral, baja rotación, ausentismo y alto grado de motivación parte fundamental del desarrollo personal y laboral de cada uno de los colaboradores que hacen parte del Motel Avalos.

La empresa no cuenta con un organigrama y aunque exista esta jerarquía en la mente de todos y ya este preestablecida en el clima de la empresa es necesario incorporar estos contactos por escrito, por lo tanto a continuación se hace la propuesta de implementación de la siguiente estructura orgánica de acuerdo al estado actual de la misma.

Gráfica 7 .Organigrama Motel Avalos



Fuente: Elaboración propia.

El anterior organigrama muestra que la empresa tiene dentro de su estructura organizacional una cabeza principal, quien toma las decisiones de fondo y aprueban proyectos son los accionistas los cuales delegan a un administrador quien es único jefe inmediato de la parte operativa contable las responsabilidades de planear y ejecutar y responder por los resultados de los proyectos planteados y además por el funcionamiento de la empresa.

Ya que el contador toma tiene voz de mando en la empresa cuando la administradora no esta, este no hace parte del parte operativa.

En el final de la estructura se encuentra la parte operativa donde se divide el trabajo y se delegan responsabilidades para explotar la capacidad creativa del personal.

La anterior es una estructura lineal donde intervienen los quince colaboradores del Motel Avalos donde la relación entre jefe y subordinados es cercana y como se decía anteriormente la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control, y se es necesario

encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa.

Evaluación De Los Factores Internos. Matriz EFI. La matriz EFI al igual que la matriz EFE, es una forma de evaluación de los factores, en este caso internos, que afectan a una organización. Para completarla, se vuelven a tomar los factores internos identificados que más afectan a la empresa, y se ponderan y evalúan siguiendo los mismos criterios que en la matriz EFE.⁴⁰

⁴⁰ Humberto Serna., Op. Cit. Pág. 158.

Tabla 21. Factores de éxito internos clave.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
Cuenta con un estricto control de higiene y seguridad	0,06	4	0,24
Existen controles en el área de contabilidad	0,07	4	0,28
Cuenta con una infraestructura amplia	0,09	4	0,36
Se cuenta con tradición y reconocimiento en el sector	0,06	3	0,18
Se mantiene buenas relaciones con las entidades financieras y gubernamentales	0,06	3	0,18
Comunicación y control gerencial	0,08	4	0,32
Proveedores y disponibilidad de insumos	0,07	4	0,28
Estabilidad laboral	0,05	3	0,15
Debilidades			
Carece de un área de mercadeo que monitoree sus estrategias	0,05	1	0,05
La financiación de la empresa se limita a las fuentes que le proporciona la operación del negocio o los propietarios del mismo	0,04	2	0,08
No existe una planeación estratégica	0,08	1	0,08
Políticas de atención al cliente claras, definidas, reconocidas e institucionalizadas.	0,04	1	0,04
Lineamientos de política ambiental relacionada con el manejo de residuos peligrosos, ahorro de luces, reciclaje	0,02	2	0,04
Falta remodelación en las habitaciones	0,09	1	0,09
Servicios relacionados con las TIC	0,08	1	0,08
Variedad de precios y promociones	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,57

Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación interna.

En el caso de la matriz EFI y los factores internos, la organización ha alcanzado un 2,57 de puntuación, lo que indica que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general con total

seguridad si actúan mejorará los inconvenientes y hará que el funcionamiento Motel se vea beneficiado.

Dando cumplimiento al segundo objetivo identificamos las amenazas, oportunidades, fortalezas y necesidades que tiene el Motel Avalos con las cuales se da una radiografía de la empresa, con esta se puede dar un mejor manejo a la misma y establecer planes de acción si es necesario.

En el ambiente externo las amenazas que se identificaron en su mayoría eran de la dimensión política siendo estas poco controlable se deben tener en cuenta para saber cuales serian sus principales repercusiones en la empresa y así saber cómo hacerles frente de manera exitosa, así mismo, se ve una amenaza fuerte en el ingreso per cápita del país. Las tasas de empleo y desempleo también se ven como amenazas ya que no la tasa de empleo no es tan grande para que signifique aumento de ventas por consiguiente la de desempleo es muy alta. Las leyes de protección al medio ambiente y la migración en el país también forman parte de las amenazas.

En el escenario de las oportunidades la dimensión tecnológica fue la protagonista mostrándose como la de mayor posibilidad de aprovechamiento por parte de la empresa ya que estamos en una era donde se debe explotar el desarrollo tecnológico, las TIC's y la investigación y el desarrollo, siguiente a este y no menos importante esta la dimensión económica la cual aporta grandes oportunidades como lo son el PIB que va al alza y la inflación que va a la baja, al mismo tiempo, se ve el beneficio que da el TLC para la innovación en los servicios. Disminuyendo el nivel de pobreza y aumentando el tamaño de la población también se puede aprovechar el mercado descuidado.

La situación interna del Motel Avalos reconoce como debilidad mayor la falta de financiación de la empresa ya que por esto no se es tan fácil implementar un área de mercadeo que maneje de manera óptima los servicios relacionados con las TIC's y además remodelar las habitaciones para atraer el mercado y así poder hacer una planeación estratégica completa en las cual se incluya también políticas ambientales y de servicio al cliente. Las fortalezas a destacar son sus buenas relaciones con entidades financieras y proveedores, sus controles contable y de higiene, además que cuenta con una infraestructura amplia con la cual modificaciones y remodelaciones no serían problema, internamente el Motel Avalos esta bien establecido gracias también a comunicación y control gerencial lo cual da estabilidad laboral en los colaboradores.

3.3. DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA INVERSIONES ILJES S.A.S PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES.

El diseño del manual se hizo por medio de una entrevista tomada del libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato hecha a la totalidad de los empleados del Motel Avalos.⁴¹

Cargo: Administrador

No. de personas en el cargo: 1

Jefe inmediato:
Accionistas

Cargos bajo su responsabilidad:
Si

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Dirigir, coordinar, evaluar y revisar los planes de la organización con las necesidades del entorno, así como planear estrategias acordes con el estado actual de la empresa. Planear, ejecutar y controlar las diferentes actividades que propicien el crecimiento del Motel Avalos.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Revisa y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación.
- Lleva registro y control administrativo del presupuesto asignado.
- Tramita órdenes de servicio de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones necesarias.
- Realiza transferencias y demás trámites para la cancelación o movimientos de cuentas.
- Vela por el cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Redacta documentos y memorandos en general.
- Participa en la implementación de sistemas contables, financieros y administrativos.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

⁴¹ CHIAVENATO. Op. Cit. Pág. 186

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- Seleccionar el personal colaborador de la empresa.
- Velar por el manejo adecuado y eficiente de los recursos físicos, tecnológicos y financieros.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores
- Las demás que le sean asignadas por los accionistas.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES:	Relaciones Humanas, Gestión.
CARGA DE TRABAJO:	Alta.
ATENCIÓN AL PÚBLICO:	Media.
ERGONÓMICOS:	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.
CONDICIONES DE SEGURIDAD:	Desplazamientos por fuera del Motel. El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: Con todo el personal del Motel Avalos.

4.2 EXTERNOS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con empresas de mantenimiento, proveedores y/o bancos, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiendo para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Actitud de líder para guiar fácilmente el personal a cargo.

- Capacidad de toma de decisiones.
- Capacidad de escucha.
- Capacidad de para desarrollar nuevas herramientas de comunicación.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
- Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
- Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS:

FACTORES ESPECIFICACIÓN

- | | |
|------------------------------|---|
| 6.1 Formación Académica | Profesional postgraduado en Administración de Empresas o equivalentes. |
| 6.2 Formación complementaria | Actualización en técnicas contables, relaciones humanas, entrenamiento en el sistema de su unidad. |
| 6.3 Habilidades | Liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, recursividad, habilidad para planeación coordinación y control de actividades, analizar leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos, comprender información de diversa índole, mantener relaciones personales, expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa, organizar el trabajo en una unidad de administración, realizar cálculos numéricos. |
| 6.4 Experiencia | Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de administración de Hoteles o Moteles. |

7. INDUCCIÓN 1 mes.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos
Área: Administrativa.

Cargo: Contador	No. de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato: Administrador	Cargos bajo su responsabilidad: Si

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Mantener y registrar toda la información referente a los procesos contables. Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.
- Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.
- Efectúa las conciliaciones bancarias.
- Mantiene actualizada la disponibilidad y cuentas para efectos del cierre contable del ejercicio fiscal.
- Tramita las liquidaciones de impuesto y cualquier otro asunto del régimen tributario.
- Lleva registro y control de proveedores.
- Lleva el control de los bienes y materiales del motel.
- Elabora y hace seguimiento a las órdenes de pago.
- Recopilar los documentos para elaborar las liquidaciones de nómina, aportes de seguridad social y prestaciones sociales.
- Registro de operaciones contables diarias.
- Control de horarios y de horas extras.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.
- Analiza y corrige los diversos movimientos de los registros contables.
- Las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES:	Relaciones Humanas, Gestión.
CARGA DE TRABAJO:	Alta.
CONDICIONES DE SEGURIDAD:	Desplazamientos por fuera de la empresa.
ATENCIÓN AL PÚBLICO:	Baja.
ERGONÓMICOS:	Carga estática (sentado), y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: El cargo mantiene relaciones continuas con todo el personal del Motel Avalos.

4.2 EXTERNOS: Solamente para recibir apoyo.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Responsabilidad ya que su importancia es relevante en la empresa.
- Iniciativa para el desarrollo de sus actividades.
- Analítico para saber interpretar resultados.
- Buena organización es esencial para el entendimiento de los libros contables y demás.
- Capacidad y Criterio en toma de decisiones.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Habilidad numérica.
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la institución, las funciones que le son asignadas.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS:

FACTORES ESPECIFICACIÓN

6.1 Formación Administrador de Empresas, Contador Público, carreras

Académica afines.

6.2 Formación Conocimientos en administración, manejo de paquetes complementaria aplicativos contables.

6.3 Habilidades Liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, recursividad, habilidad para planeación coordinación y control de actividades, vocación de servicio

6.4 Experiencia Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de contabilidad.

7. INDUCCIÓN 1 mes.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos

Área: Administrativa

Cargo: Recepcionista	No. de personas en el cargo: 3
Jefe inmediato: Administrador	Cargos bajo su responsabilidad: No

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal, apoyar el normal funcionamiento del Motel mediante la atención de las comunicaciones telefónicas, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia y dando atención a los clientes en sus requerimientos de información.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos al personal.
- Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la empresa.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Controla el estado ocupacional de las habitaciones.
- Autoriza cambios y limpieza de habitaciones.
- Centraliza los consumos del cliente.
- Recibir, trasladar o atender las llamadas telefónicas entrantes.
- Dar toda la información sobre el funcionamiento y servicios del Motel.
- Realiza las labores de lavandería.

- Recibir pedidos de proveedores.
- Realiza inventario de insumos y hacer informe para administración.
- Realiza facturación de cada habitación.
- Recepción de dinero por parte de las camareras y hacer cuadre diario.
- Manejo de caja menor.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES:	Relaciones Humanas, Gestión.
CARGA DE TRABAJO:	Media.
ATENCIÓN AL PÚBLICO:	Alta.
ERGONÓMICOS:	Carga estática (sentado).

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: El cargo mantiene relaciones continuas con todo el personal de la empresa.

4.2 EXTERNOS: El cargo mantiene relaciones continuas con el público en general.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Habilidad para obtener cooperación.
- Amabilidad y cordialidad para el trato con los clientes y compañeros.
- Puntualidad por turnos rotativos.
- Discreción necesaria en el Motel Avalos.
- Honestidad ya que maneja facturación y caja menor.
- Orientación al cliente.
- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la institución, las funciones que le son asignadas.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS:

FACTORES	ESPECIFICACION
----------	----------------

6.1 Formación Académica	Bachiller Académico.
-------------------------	----------------------

6.2 Formación complementaria	Recepcionista, relaciones Humanas.
------------------------------	------------------------------------

6.3 Habilidades	Organización, trabajo en equipo, comunicación asertiva, vocación de servicio.
-----------------	---

6.4 Experiencia	Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de recepción.
-----------------	---

7. INDUCCIÓN 1 mes.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos.

Área: Operativa.

Cargo: Camarera	No. de personas en el cargo: 6
Jefe inmediato: Administrador	Cargos bajo su responsabilidad: No

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Mantener en perfecto estado de aseo las habitaciones, al igual que las instalaciones en cuanto a patios, áreas comunes y oficinas, demás actividades que contribuyan con la limpieza y conservación de su área de trabajo.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Asear las instalaciones de la Organización, así como distribuir material de aseo, utilizando los equipos y materiales correspondientes para mantener en condiciones óptimas de limpieza a las mismas.

- Limpia paredes, tabiques, puertas, vidrios, ventanales, escritorios, mesones, muebles y accesorios en laboratorios, aulas y oficinas.
- Suministra y coloca en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel sanitario, desodorantes y otros.
- Recoge, embolsa y coloca la basura en sus respectivos depósitos.
- Entregar a la administración los objetos olvidados.
- Comprobar las instalaciones de la habitación, comunicando las posibles averías (secador, planchador de pantalones, luces,...).
- Dotar las habitaciones. Rellenar la nevera de las consumiciones del mini bar.
- Comunicar cualquier incidencia o situación anómala que observe.
- Reportar las necesidades de mantenimiento, objetos olvidados y faltantes.
- Manejar productos e insumos de aseo.
- Tener listos los suministros, productos y lencería que se necesitaran para la limpieza en general.
- Finalizar el trabajo con la recogida y limpieza de equipos, materiales, etc., comprobando que queda en perfecto estado, para mantener una buena imagen del área.
- Elaborar los pedidos de restaurante para los clientes.
- Dar autorización de salida de los clientes.
- Atender al personal administrativo en lo referente al servicio de cafetería.
- Recibir el pago de las facturas por parte de los clientes.
- Realizar decoraciones pagadas por los clientes para ocasiones especiales.
- Las demás que le sean asignadas por su superior inmediato.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES:	Relaciones Humanas.
CARGA DE TRABAJO:	Media.
ATENCIÓN AL PÚBLICO:	Medio.
CONDICIONES DE SEGURIDAD:	Riesgos Físicos, eléctricos, mecánicos, locativos, riesgos químicos y biológicos.

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: Con todo el personal del Motel Avalos.

4.2 EXTERNOS: Con los clientes.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Orientación al cliente hace referencia al deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Trabajo en equipo y cooperación, intención y capacidad de colaboración con otro/s miembro/s de un equipo.
- Preocupación por el orden y la calidad cumpliendo en todo momento con los criterios y estándares de calidad marcados por la empresa.
- Gestión del tiempo ya que se deben poner a disposición de los clientes rápidamente las habitaciones
- Puntualidad por turnos rotativos.
- Discreción necesaria en el Motel Avalos.
- Honestidad ya que maneja
- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la institución, las funciones que le son asignadas.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS:

FACTORES	ESPECIFICACION
----------	----------------

6.1 Formación Académica	Básica Primaria (Preferiblemente Bachiller).
-------------------------	--

6.2 Formación complementaria	Higienizando y mantenimiento de localizaciones.
------------------------------	---

6.3 Habilidades	Trabajo en equipo, concentración, vocación de servicio.
-----------------	---

6.4 Experiencia	6 meses en cargos similares.
-----------------	------------------------------

6. **INDUCCIÓN** 15 días.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos.

Área: Operativa.

Cargo: Vigilante	No. de personas en el cargo: 3
Jefe inmediato: Administrador	Cargos bajo su responsabilidad: No

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Garantizar la seguridad, integridad y el resguardo de las instalaciones personas, bienes muebles e inmuebles que se encuentran en la empresa, así como por la conservación del orden y cumplimiento de las normas de comportamiento por parte de todos los que se encuentren al interior de la misma.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Brindar información a los clientes, personal en general sobre los servicios que presta la empresa, dando respuesta ante cualquier requerimiento.
- Vigilar y controlar los acontecimientos que puedan afectar el orden, la tranquilidad y el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.
- Recibir en la entrada del Motel a los clientes para guiarlos de manera discreta.
- Dirigir a la habitación deseada a los clientes, abriendo y cerrando las puertas de la habitación.
- Controlar tanto el ingreso como la salida y el tránsito de los bienes que son propiedad de la empresa.
- Registrar la entrada y salida de vehículos y personas en el libro de portería diariamente.
- Las demás que le sean asignadas por su superior inmediato.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES:	Relaciones Humanas.
CARGA DE TRABAJO:	Media.
CONDICIONES DE SEGURIDAD:	Riesgos físicos y locativos.
CARGA DINÁMICA:	Desplazamiento al interior de la empresa constantemente.
ATENCIÓN AL PÚBLICO:	Medio.

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: Con todo el personal de la empresa.

4.2 EXTERNOS: Con los clientes y comunidad en general.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Comunicación y facilidad verbal para comunicarse eficazmente.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Comprensión y consideración frente a los problemas que pudieren originarse en el trabajo diario con autoridades, compañeros y clientes.
- Cortesía y actitud respetuosa hacia los funcionarios, estudiantes y público en general.
- Estabilidad emocional e iniciativa para atender situaciones de emergencia y/o eventuales contratiempos surgidos.
- Responsabilidad en el desempeño de sus tareas.
- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la institución, las funciones que le son asignadas.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS:

FACTORES	ESPECIFICACIÓN
-----------------	-----------------------

6.1 Formación Académica	Básica Primaria (Preferiblemente Bachiller)
-------------------------	---

6.2 Formación complementaria	Curso de Vigilancia.
------------------------------	----------------------

6.3 Habilidades	Lectura y escritura; capacidad para controlar situaciones, trabajo en equipo, concentración, vocación de servicio.
-----------------	--

6.4 Experiencia	1 año en cargos similares.
-----------------	----------------------------

7. INDUCCIÓN 15 días.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos.

Área: Operativa.

Cargo: Auxiliar de Mantenimiento	No. de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato: Administrador	Cargos bajo su responsabilidad: No

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones de la empresa para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Realiza los trabajos de instalación de sistemas de tuberías de aguas blancas, negras, desagües, etc.
- Supervisa el mantenimiento de jacuzzis y caldera.
- Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
- Realizar reparaciones locativas.
- Realizar actividades de jardinería en los patios de la empresa.
- Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.
- Rinde información al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES:	Relaciones Humanas.
CARGA DE TRABAJO:	Media.
ATENCIÓN AL PÚBLICO:	Medio.
CONDICIONES DE SEGURIDAD:	Desplazamientos por fuera de la empresa. (Con carga o sin carga).
CONDICIONES DE SEGURIDAD:	Riesgos Físicos, eléctricos, mecánicos, locativos, riesgos químicos y biológicos.

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de la empresa y frecuentes con el jefe inmediato.

4.2 EXTERNOS: Con la comunidad en general.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Disciplina para llevar a cabo las tareas oportunamente y que la infraestructura esté en perfecto estado.
- Experticia técnica para realizar su trabajo de manera adecuada.
- Creatividad para resolución de problemas locativos.
- Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la empresa.
- Utiliza los recursos de la empresa para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Apoya a la organización en situaciones difíciles.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.

6. REQUISITOS:

FACTORES	ESPECIFICACION
-----------------	-----------------------

6.1 Formación Académica	Básica Primaria (Preferiblemente Bachiller).
-------------------------	--

6.2 Formación complementaria	Conocimientos de electricidad, construcción y afines.
------------------------------	---

6.3 Habilidades	Trabajo en equipo, concentración, vocación de servicio.
-----------------	---

6.4 Experiencia	2 años en actividades relacionadas.
-----------------	-------------------------------------

7. INDUCCIÓN 1 mes.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos.

Área: Operativa.

3.4. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA, QUE PERMITA ENTREGAR LINEAMIENTOS DE MEDICIÓN.

Con base en los elementos de los anteriores objetivos, a continuación se propone un plan de acción que permitirá el control y seguimiento de la estrategia que lleva entregar lineamientos de medición.

Tabla 24. Plan de acción

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
Área de mercadeo: Parte fundamental de las actuales empresas exitosas en las cuales debe existir una coherencia entre la innovación y las necesidades del mercado, además, debe existir una disposición al cambio si así lo estima conveniente el proceso innovación del mercado.	Avance en TIC`S.	Comunicar con precisión los servicios que se prestan y productos que se venden con sus beneficios. Creando una página de internet en la cual se brinde información al cliente.	Agosto 2017	No. De visitas en sitio web.	Administrador.
	Remodelación de habitaciones.	Buscar tendencias exitosas para ofrecer experiencias nuevas en cada una de las habitaciones. Así se marca tendencia y se diferencia con la competencia.	Noviembre 2017	No. De habitaciones remodeladas.	Administrador.
	Ofrecer precios competitivos.	Control de los costos. Capacitar al talento humano del para que transmitan los beneficios del servicio al cliente y justifiquen el precio.	Septiembre 2017	Precios propios vs precios del mercado	Administrador.
	Investigación y desarrollo.	Fomentar la cultura innovadora al interior de la empresa para que surjan ideas innovadoras que contribuyan al mejoramiento. Permanente investigación de	Septiembre 2017	Número de nuevos servicios de innovación realizados No. Medio de horas de formación por trabajador y al año.	Administrador.

		nuevas alternativas Capacitación del recurso humano en investigación y desarrollo.			
Establecer políticas: Brindan la posibilidad de obtener mayor eficiencia y competitividad para la realización de los distintos procesos.	Elaborar políticas de atención al cliente y política ambiental.	Evaluar la actual manera y procedimientos de atención al cliente, determinar falencias e instaurar políticas nuevas y que sirvan de marco. Realizar un diagnóstico sobre la amabilidad de la empresa con el ambiente y así establecer lineamientos de reciclaje y manejo de residuos.	Octubre 2017	No. De políticas de atención al cliente nuevas. No. De políticas ambientales nuevas.	Administrador.
Selección de personal: Es un factor esencial en la medida que de las personas depende la obtención de ventajas competitivas, por lo tanto, de su capacidad dependerá el éxito de la empresa.	Establecer un proceso de selección de personal teniendo en cuenta las especificaciones para cada puesto de trabajo del manual de funciones.	Escoger el medio para la recepción de hojas de vida, modo de preselección y pruebas a realizar.	Octubre 2017	No. De personal seleccionado por el nuevo proceso.	Administrador.
Posibles formas de financiación: Parte fundamental de la realización de los objetivos estratégicos	Realizar un diagnóstico sobre la capacidad financiera de la empresa.	Elaborar un presupuesto para conocer las posibilidades de inversión. Evaluar financieramente los proyectos de inversión. Para	Octubre 2017	VPN, TIR, PRC, RCM, EVA.	Administrador.

es el dinero para que estos se lleven a cabo con suficiencia.		saber los posibles acuerdos de pago y posible rentabilidad.			
---	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis interno y externo.

4. CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo se ofrece una imagen sobre la situación actual del sector del Motel Avalos, el cual cada vez crece a menores proporciones y su rentabilidad poco a poco ha venido cayendo, lo que significa que está entrando en una fase de madurez, y por tanto es necesario implementar estrategias de mercado. El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos muestra los factores que influyen en el funcionamiento del Motel. Es el caso de las altas restricciones legales para el funcionamiento de estos negocios y las cuantiosas inversiones en sus instalaciones es una de las principales barreras de entrada para aquellos que deseen ingresar al mercado. Se descubrió el impacto que tienen los competidores potenciales, que entendemos que son cinco Moteles existentes en la ciudad de Cartago y aunque la posición de la empresa es estratégica y competitiva, se deben mejorar aspectos como precios y promociones y selección de personal.

Respecto al análisis externo de la empresa, muestra los factores que influyen en el funcionamiento del Motel Avalos. Es el caso de factores políticos que influyen en el entorno, como puede ser la inversión pública que se puede ver reflejado en el volumen de clientes que desvíen sus recursos a otras necesidades, primarias, dejando de lado el esparcimiento y la recreación o hasta el cierre de instalaciones por incumplimiento de normatividad; factores económicos que influyen como son la actual disminución en el porcentaje de la inflación lo que permite a los clientes consumir más y el aprovechamiento de los tratados de libre comercio al cual se le puede dar un mayor desarrollo; factores sociales como es la tasa de empleo; factores tecnológicos que influyen en esta actividad como pueden ser el incremento de las redes sociales que constituyen una importante herramienta para el sector.

En el análisis situacional interno se encontró que el Motel Avalos una empresa tradicional en el sector motelero de la ciudad de Cartago siendo su marca una de sus principales ventajas competitivas. También se encuentra como oportunidades de mejora la implementación de un área de mercadeo que le proporcione la información necesaria para definir estrategias que le permita monitorear su situación competitiva en el sector, políticas ambientales y de atención al cliente. Se encuentra necesaria una remodelación de la mano de la innovación para ser más competitivos. Carece de una planeación estratégica lo que no le permite competir de manera más exitosa en el sector y de amplias posibilidades de financiación, sin lo cual no podría funcionar ni llevar a cabo sus proyectos a futuro.

El Manual de Funciones sintetizó las funciones y atribuciones de los diferentes puestos así como los perfiles requeridos para ocupar estos puestos ya que esto

le garantiza tener ventajas competitivas frente a los demás Moteles, además contribuye en el proceso de selección de personal ya que de esta manera se tiene plenamente establecido lo que se espera de los candidatos. Sirviendo también como herramienta para futuras evaluaciones de desempeño para colaboradores del Motel Avalos.

Vale la pena resaltar que el presente trabajo se realizó con la finalidad de generar un mejoramiento continuo al interior del Motel Avalos acorde con las tendencias.

Después del análisis del externo, interno y de la competencia se identificaron acciones de mejora, conociendo el estado actual de la empresa y la forma actual de aprovechamiento de los recursos disponibles. Las medidas de control sugeridas al Motel Avalos están encaminadas a medir su crecimiento, su sostenibilidad y su generación de utilidades, ya que lo que no se mide no se controla.

5. RECOMENDACIONES

En el lanzamiento del plan de mercadeo se recomienda hacerlo extensivo a todos los empleados de la organización para hacerles entender la importancia del mismo tanto para ellos como para la empresa, y de esta manera captar desde un principio su compromiso.

Si la empresa puede disponer de manera propia a una persona que ejerza las labores de marketing, sería mucho mejor, pues además de representar un ahorro en costos, se podrían resolver de manera rápida las inquietudes que posiblemente tengan los clientes.

En vista de que en el sector moteler se diferencian por precios, promociones, confort e innovación de habitaciones, se le recomienda a la empresa diferenciarse por de una renovación de la planta para competir con mayor fuerza en la ciudad.

Es importante que la empresa adopte un sistema de selección de personal objetivo para que se contraten empleados que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa.

Los directivos del Motel Avalos podrían financiar el proyecto de manera compartida con un préstamo bancario para reducir el costo de oportunidad del proyecto, y de esta manera obtener mayores rendimientos financieros.

Es necesario que la empresa alinee el plan de mercadeo con un plan estratégico para que los objetivos de cada área sean complementados y de esta manera se tenga precisión en la ejecución de actividades y los responsables.

En la ejecución del plan de mercadeo la empresa podría contar con el apoyo de estudiantes practicantes en el área de mercadeo con el propósito de que se monitoree el alcance de resultados.

La empresa debe de corregir sus principales debilidades encontradas en este informe para que no se convierta en una limitante que impida el crecimiento de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURTG, Benjamin. Análisis sectorial y competitividad, Ediciones Ecoe. Primera Edición, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos, Octava Edición. : Mc Graw Hill, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill, 2002.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta Edición, 2006.

FRANKLIN, Enrique Benjamín y GOMEZ, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. México: Mc Graw Hill, 2002.

JERICÓ, pilar. Del profesional con talento al talento organizativo. Bogotá: Legis. 2005.

KELLOG, Graham. Preparación del Manual de Oficina. México. Mc Graw Hill, 1963.

RUE, Leslie y BRARS, Lloyd. Administración teoría y aplicaciones. México: Alfaomega, 2008.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Novena Edición, 2006.

TAYLOR, Steven y BOGDAN, Robert. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Nueva York, 1984, Ediciones Paidós

CIBERGRAFÍA

<http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/23-gases-del-caribe/108500>, Citado el 11 de junio de 2016.

<http://www.dinero.com/pais/articulo/exgerente-del-incoder-no-salvo-del-ojo-del-procurador/169447>, Citado el 11 de junio de 2016.

<http://julianlogar.blogspot.com.co/p/antecedentes-de-la-gestion-de-talento.html>, Citado el 5 de abril del 2016.

https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VI_RTUAL/OAAPs/OAAP7_Fase3/swf/aa1_oa3/oc.pdf, Citado el 12 de abril del 2016.

<http://www.moteles.us/>, Citado el 25 de abril del 2016.

<http://revista.sansanos.cl/2015/12/que-motiva-a-las-personas-en-el-trabajo/>, Citado el 2 de mayo del 2016.

<http://www.constitucioncolombia.com/>, Citado el 30 de abril del 2016.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>, Citado el 30 de abril del 2016.

<https://www.facebook.com/MotelOlafo/?fref=ts>, Citado el 7 de febrero del 2017

<https://www.facebook.com/MTLASVEGAS/?fref=ts>, Citado el 7 de febrero del 2017.

<https://www.facebook.com/Motel-sparcimientos-1705262786416432/?fref=ts>, Citado el 7 de febrero del 2017.

<https://www.elheraldo.co/sucre/moteles-y-hostales-hacen-el-quite-normatividad-161531>, Citado el 12 de febrero del 2017.

<http://www.elspectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-se-levanta-industria-del-sexo>, Citado el 14 de febrero del 2017.

ANEXO A. ENCUESTAS.

Para el método de recolección de datos se ha escogido la entrevista para determinar los deberes y responsabilidades de cada cargo del Motel Avalos. Esta entrevista proviene del libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato página No. 186.

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
2. ¿Qué hace usted?
3. ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
5. ¿por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
6. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?
7. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
8. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
9. ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
10. ¿Quién es su superior inmediato? ¿De que le informa?
11. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta.

Fecha:28/07/2016

Ubicación:Oficinas de Motel Avalos

Duración: Una hora y cuarenta y cinco minutos.

Se informa a cada colaborador que se le acompañara el resto del día en sus funciones para hacer una observación participativa con el fin de recoger datos.

Rosalía Cardona Osorio

1. Administradora
2.
 - ✓ Revisar los registros contables, como balances, conciliaciones bancarias y demás.
 - ✓ Control de presupuesto.

- ✓ Dar órdenes para realizar mantenimientos, hacer reparaciones o nuevas obras en las instalaciones del motel
 - ✓ Movimientos de cuentas bancarias y transferencias.
 - ✓ Estar pendiente de que la normativa legal se cumpla.
 - ✓ Memorandos y documentos en general.
 - ✓ Estar al tanto y de acuerdo en la implementación de nuevos sistemas, sean contables o financieros.
 - ✓ Distribuye las tareas de todo el personal
 - ✓ Se hace cargo de las buenas relaciones con comerciantes y políticos.
 - ✓ Representa la empresa como persona jurídica.
 - ✓ Selecciona personal.
 - ✓ Revisa reporte de ventas.
3. Cada que sea necesario
 4. Los métodos utilizados son los perfeccionados durante los años de administración del mismo los cuales son personales basados en la buena comunicación y la gestión.
 5. Objetivo principal es el mantenimiento y crecimiento del motel.
 6. Postura de trabajo sentada por varias horas y a veces caminando y con buena iluminación.
 7. Universitaria, experiencia administrativa en el medio de al menos dos años; habilidad en planeación, coordinación y sociales.
 8. Físicos los motrices normalmente.
 9. Proveedor interno: personal del motel.
Contacto externo: mantenimiento, proveedores, bancos y políticos.
 10. Accionistas.
 11. Todos los empleados del motel, ya que tengo contacto directo con todos.

Edward Fernando Hernández Trullo

1. Contador.
2.
 - ✓ Movimientos contables y gastos.
 - ✓ Control de cuentas por cobrar y pagar.
 - ✓ Conciliaciones bancarias.
 - ✓ Cierre contable y fiscal.
 - ✓ Liquidaciones de impuestos y de régimen tributario.
 - ✓ Registro de proveedores.
 - ✓ Órdenes de pago.
 - ✓ Liquidación de nómina, prestaciones sociales y seguridad.
 - ✓ Contabilidad diaria.
 - ✓ Horarios y contabilidad de horas extras.
 - ✓ Conciliaciones bancarias.
 - ✓ Estados financieros y balances.
 - ✓ Comprobantes contables.
3. Se tienen labores diarias, semanales, mensuales y anuales.
4. Métodos generales contables.

5. Mantener toda la información contable al día para disposiciones legales como resultado tenerla óptima en cualquier momento.
6. Sentado la mayor parte del tiempo, con buena iluminación.
7. Carrera universitaria, experiencia de un año, habilidades numéricas.
8. Buena visión.
9. Contactos internos: todos los empleados del motel.
Contacto estreno: con especialistas.
10. La administradora, informes contables constantes.
11. Todos los empleados del motel cuando la administradora no está.

Fecha: 01/08/2016

Ubicación: Recepción de Motel Avalos

Duración: Dos horas quince minutos.

Se informa a cada colaborador que se le acompañara el resto del día en sus funciones para hacer una observación participativa con el fin de recoger datos.

Diana María López Carvajal

1. Recepcionista
2.
 - ✓ Atender clientes.
 - ✓ Anota mensajes para los empleados y correspondencia.
 - ✓ Controla ocupación de habitaciones.
 - ✓ Gestiona limpieza y cambios de habitaciones.
 - ✓ Factura consumos de los clientes
 - ✓ Recibir llamadas.
 - ✓ Lavandería.
 - ✓ Inventario de insumos.
 - ✓ Facturación.
 - ✓ Manejo de caja menor.
 - ✓ Recibe dinero de camareras.
 - ✓ Cuadre diario.
3. Labores diarias.
4. Los explicados en inducción.
5. Dar siempre el mejor servicio.
6. Casi siempre sentada
7. Bachiller, experiencia en recepción, habilidades de comunicación.
8. Habilidad motriz y de escucha.
9. Contactos internos: todos los empleados.
Contactos externos: clientes.
10. La administradora, de todas las operaciones referentes al cargo.
11. No tiene.

Rosalba Ríos Cano

1. Recepcionista.
- 2.

- ✓ Cuadros diarios.
 - ✓ Lavanderías.
 - ✓ Facturación.
 - ✓ Manejo de caja menor.
 - ✓ Ordenar limpieza de habitaciones.
 - ✓ Recibir dinero de camareras.
 - ✓ Inventarios de insumos.
 - ✓ Recibir llamadas y tomar nota.
 - ✓ Revisar ocupación del motel.
 - ✓ Atender inquietudes de clientes.
3. Todos los días.
 4. Según instrucciones de administración.
 5. Satisfacción del cliente.
 6. Mayor parte del tiempo sentada. Poco ruido. Buen estado físico.
 7. Bachiller, en hoteles o moteles, con los clientes.
 8. Buen manejo de dinero y buena salud en general.
 9. Contactos internos: todos los empleados de la empresa.
Contactos externos: clientes y proveedores.
 10. La administradora, todas las acciones correspondientes al puesto de trabajo.
 11. No tiene.

María Doris Agudelo Grajales

1. Recepcionista.
2.
 - ✓ Programar limpieza de habitaciones.
 - ✓ Dar disposición de habitaciones.
 - ✓ Lavar sábanas y toallas
 - ✓ Tomar pedidos de clientes.
 - ✓ Recibir pedidos de proveedores.
 - ✓ Facturación de cuentas de clientes.
 - ✓ Cuadre diario.
 - ✓ Caja menor.
 - ✓ Contabilizar consumo de clientes.
 - ✓ Recibir llamadas-
 - ✓ Tomar notas y recados para empleados.
 - ✓ Responder inquietudes de clientes.
3. Labores diarias.
4. Según indicaciones.
5. Atraer a los clientes.
6. Gran parte del tiempo sentada, buena luz artificial.
7. Bachiller, experiencia en oficina, habilidad con el público.
8. Motrices en general, pro actividad.
9. Contactos internos: todos los empleados.
Contactos externos: clientes y proveedores.
10. El administrador, todas la funciones realizadas.
11. No tiene.

Fecha:02/08/2016

Ubicación: Instalaciones de Motel Avalos

Duración: Cinco horas.

Se informa a cada colaborador que se le acompañara el resto del día en sus funciones para hacer una observación participativa con el fin de recoger datos.

William José Toro Marín

1. Vigilante.
2.
 - ✓ Dar la bienvenida al cliente.
 - ✓ Llevar libro de ingresos y salidas.
 - ✓ Acompañar a habitación.
 - ✓ Dar información al público.
 - ✓ Vigilar el orden dentro de las instalaciones.
3. Las labores se hacen diariamente.
4. Según órdenes administrativas.
5. Mantener seguras las instalaciones y todo lo que habita en él.
6. Gran parte del tiempo caminando y de pie. Buen estado físico.
7. Bachiller, experiencia en vigilancia de por lo menos un año, capacidad de atención al cliente.
8. Resistencia física para estar de pie.
9. Contactos internos: todo el personal del motel.
Contactos externos: comunidad, clientes y proveedores.
10. La administradora: se le informa de ocupación de entradas y salidas.
11. No tiene.

Jair Manuel Zambrano

1. Vigilante.
2.
 - ✓ Recibir clientes y darles información.
 - ✓ Llevarlos a la habitación deseada.
 - ✓ Abrir y cerrar puertas de habitaciones.
 - ✓ Llamar a las empresas de taxis o a las autoridades si es necesario.
 - ✓ Anunciar visitantes.
 - ✓ Vigilar todas las actividades del motel.
3. Todo se hace diariamente.
4. Según órdenes de administración.
5. Mantener un control de seguridad necesario en todas las empresas.
6. Clima constante.
7. Primaria, vigilancia, habilidad de contener situaciones.
8. Buen estado físico para movimiento constante.

9. Contactos internos: todos los empleados.
Contactos externos: toda la comunidad.
10. Rosalía Cardona.
11. No tiene.

Javier Alexander García

1. Vigilante.
2.
 - ✓ Documentar entradas y salidas.
 - ✓ Atender clientes.
 - ✓ Llevará a los clientes hasta las habitaciones.
 - ✓ Reportar anomalías a la administración.
 - ✓ Llevar libro de portería.
 - ✓ Vigilar las actividades de la empresa en cuanto a seguridad.
3. Todo se hace diariamente.
4. Los métodos recomendados por la administración.
5. Mantener la seguridad del motel.
6. Parado la mayor parte del tiempo a veces bajo el sol. Se debe ser enérgico y vigoroso.
7. Primaria o bachiller, experiencia en vigilancia, habilidad para lidiar con situaciones de peligro.
8. Buen estado físico, de comunicación.
9. Contacto interno: empleados del motel.
Contacto externo: público en general.
10. La administradora, Rosalía. Se le informa de entradas y salidas.
11. No tiene.

Luz Estella Cardona

1. Camarera.
2.
 - ✓ Limpiar habitaciones, áreas comunes.
 - ✓ Equipar las habitaciones de lo necesario.
 - ✓ Entregar objetos olvidados.
 - ✓ Comunicar daños.
 - ✓ Revisar habitaciones y autorizar salida.
 - ✓ Recibir pago de facturas.
 - ✓ Hacer los pedidos de restaurante.
 - ✓ Decorar habitaciones para fechas especiales.
3. Hay labores diarias, ocasionales y otras que se hacen cada que sea necesario.
4. Según indicaciones de inducción.
5. Para que el cliente tenga una buena impresión de motel.
6. En constante movimiento, hay contacto con químicos y posibles fluidos.
7. Primaria, bachiller, experiencia en hoteles, moteles o casas de familia.
Habilidad de orden.

8. Buen estado físico para estar en movimiento.
9. Contactos externos: todos los empleados del motel.
Contactos externos: clientes.
10. La administradora.
11. No tiene.

Lilia Estella Agudelo Grajales

1. Camarera.
2.
 - ✓ Limpieza de habitaciones, áreas comunes y oficinas.
 - ✓ Pedidos de restaurante de clientes y administrativos.
 - ✓ Tener las habitaciones con los artículos necesarios.
 - ✓ Inventario de habitación para dar salida.
 - ✓ Recibir pago de facturas.
 - ✓ Avisar de inconvenientes con instalaciones.
3. Diariamente y periódicamente
4. Aprendidos en la inducción.
5. Prestar un buen servicio para que vuelvan los clientes.
6. En movimiento constante, excelente estado de salud sin problemas de espalda. Contacto con químicos y posibles fluidos.
7. Primaria o bachillerato, un años en servicio de aseo, habilidad de servicio al cliente.
8. Buen estado físico general. Comunicación.
9. Contacto interno: todos los empleados.
Contacto externo: todos los clientes.
10. La administradora.
11. No tiene.

Lorena Magda Gonzales Trujillo

1. Camarera.
2.
 - ✓ Limpieza de habitaciones, oficinas y áreas comunes.
 - ✓ Reportar mantenimientos.
 - ✓ Comunicar objetos abandonados en las instalaciones.
 - ✓ Hacer pedidos de restaurante para clientes y administrativos.
 - ✓ Dar salida clientes.
 - ✓ Recibir pagos de factura.
 - ✓ Decoración de habitaciones para fechas especiales.
 - ✓ Poner todos los elementos necesarios para los clientes en las habitaciones.
3. Casi todas las funciones son diarias.
4. Los utilizados desde inducción. Recomendados por la empresa.
5. Mantener las instalaciones en perfecto estado para los clientes.
6. Gran parte del tiempo parada y en movimiento.
7. Primaria, labores de aseo, de atención al cliente.

8. Motrices por completo y buen estado físico para mantener en movimiento. Contacto con químicos y posibles fluidos.
9. Contactos internos: todos los empleados.
Contactos externos: clientes.
10. La administradora.
11. No tiene.

Maritza Gutierrez Badillo

1. Camarera.
2.
 - ✓ Recibir pago de facturas.
 - ✓ Limpieza de habitaciones.
 - ✓ Autorización de salida de clientes.
 - ✓ Revisión de habitaciones.
 - ✓ Vestir camas.
 - ✓ Pedidos de restaurantes para administrativos y clientes.
 - ✓ Reportar posibles daños y objetos abandonados.
 - ✓ Dotar habitaciones.
3. Diariamente casi todas las funciones.
4. Los recomendados por la empresa.
5. Hacer agradable la estadía de clientes con el orden y la limpieza.
6. Bajo sombra y en constante movimiento. Buena salud. Contacto diario con posibles fluidos y químicos.
7. Primaria, con elementos de aseo en hoteles y moteles.
8. Buen estado físico y de comunicación.
9. Contactos internos: empleados.
Contactos externos: clientes.
10. La administradora.
11. No tiene.

Nirian Ramírez Sanz

1. Camarera.
2.
 - ✓ Atender restaurante para empleados y clientes.
 - ✓ Limpieza de oficinas, habitaciones y áreas comunes.
 - ✓ Revisión de habitaciones.
 - ✓ Orden de salida de clientes.
 - ✓ Equipar habitaciones con lo necesario para los clientes.
 - ✓ Reportar daños.
 - ✓ Hacer decoraciones especiales en habitaciones.
 - ✓ Dar información requerida.
3. Labores diarias.
4. Métodos higiénicos explicados en inducción.
5. Mantener instalaciones limpias para disfrute de clientes.

6. Lugares frescos, bajo sombra, buena salud, guantes y tapabocas para manejar químicos y posibles fluidos.
7. Bachiller o primaria. Un año en labores de aseo, atención al cliente.
8. Resistencia física.
9. Contactos internos: empleados.
10. Contactos externos: clientes.
11. La administradora.
12. No tiene.

María Derlis Zapata Ríos

1. Camarera.
2.
 - ✓ Recibir pago de factura de clientes.
 - ✓ Revisar habitaciones.
 - ✓ Dar orden de salida para clientes.
 - ✓ Limpieza de habitaciones.
 - ✓ Dotación de habitaciones.
 - ✓ Dar aviso de anomalías o daños.
 - ✓ Elaborar platos de restaurante para clientes.
 - ✓ Limpieza de áreas comunes y oficinas.
3. Labores diarias.
4. El recomendado por el motel.
5. Para dar satisfacción y confianza al cliente.
6. Instalaciones amplias, iluminadas y frescas, se debe tener buena salud para estar la mayor parte del tiempo en movimiento.
7. Primaria o bachiller, seis meses en labores de aseo, de comunicación y orden.
8. De movilidad y motricidad.
9. Contactos internos: todos los empleados del motel.
10. Contactos externos: clientes.
11. La administradora.
12. No tiene.

Richard López

1. Auxiliar de mantenimiento.
2.
 - ✓ Trabajos de fontanería, construcción, jardinería y electricidad.
 - ✓ Presupuestos de reparaciones.
 - ✓ Manejo de caldera.
 - ✓ Supervisa actividades de mantenimiento y reparación.
 - ✓ Inspecciona las instalaciones para detección de datos.
3. Cada vez que sea necesario.
4. Según la experiencia que le dio los años laborados en el motel.
5. Con el fin de mantener la infraestructura en perfectas condiciones para el adecuado funcionamiento de las actividades diarias.

6. Áreas abiertas y cerradas, a veces bajo el sol y en alturas. Se necesita bastante vigorosidad y fuerza.
7. Primaria, experiencia en construcción, fontanería y electricidad por lo menos de tres años, habilidades manuales.
8. Buen estado físico y motriz. Resolución de conflictos.
9. Contactos internos: empleados del motel.
Contactos externos: toda la comunidad.
10. La administradora.
11. No tiene.

ANEXO B. OBSERVACION.

La sistematización de la observación se hizo directamente sobre la plantilla del documento del manual de funciones del cual se deja constancia en la siguiente tabla en la que se evidencian las fechas de asistencia y las actividades realizadas esos días con la respectiva firma del encargado de la visita al Motel Avalos.

28 de Julio de 2016. Se realiza la primera visita al Motel Avalos a las ocho de la mañana donde nos recibió la administradora con un tour por las instalaciones familiarizándonos y dándonos cuenta que posee veintiocho habitaciones de las cuales veintisiete tienen jacuzzi las cuales se comunican por un pasillo interno, en el recorrido se saludan algunos de los colaboradores de la empresa con los cuales se percibe un clima y armonía en el trabajo, pasamos al área de las oficinas las cuales son tres, una para la administradora, otra para el contador y la última está vacía. Allí entonces se empieza a hacer la entrevista a la administradora la cual se hizo con varias interrupciones por parte de proveedores y empleados, con lo cual se dio cuenta de que todas las operaciones de la empresa tienen como principal responsable a la misma, en las conversaciones que tenía con los colaboradores se percibió que el mantenimiento de las instalaciones de jacuzzis, muebles, caldera y poso son constantes ya que sin este no sería posible el adecuado funcionamiento de toda la planta.

También se pudo apreciar en conversaciones fuera de la entrevista lo importante que es tener buenas conexiones con las autoridades y con los políticos de la ciudad ya que cuando se presentan incidentes con los clientes en las habitaciones a veces los vigilantes no son suficientes o no tiene la facultad de intervenir por ejemplo en una pelea marital donde hayan lesionados. Se observa que el día a día de trabajo de la administradora no tiene un cronograma, pues cada día tiene diferentes actividades. Se termina a las 11:45 am.

Se siguen las actividades por parte de la investigadora a las dos de la tarde, donde el contador da la bienvenida y se procede a hacer la entrevista dentro de la cual hubieron interrupciones, debido a esto se pregunta si se comparte responsabilidad con la administración, se nos aclara que cuando la administradora no está él es el encargado de recibir proveedores, policías, periodistas, gente para patrocinios y de atender inquietudes de parte del área operativa. Se observan archivos de inventario y de horarios en el computador, se nos explica que también hace este tipo de labores administrativas, adicional también maneja de una manera pobre las redes de la empresa ya que el

tiempo le es limitado y además no tiene muchos conocimientos de marketing para hacerlo de manera exitosa, con lo cual surge la duda de cuáles son las actividades que realizan para el mercadeo, se nos informa de que cada tanto sacan un comercial en el canal local, pero el video no es actual, y en algunos eventos participan como patrocinadores y aparte de eso no se hacen más labores en pro del marketing.

Se evidencia un espacio amplio luminoso y fresco con una silla ergonómica para el trabajo que desempeña que por lo general es rutinario con el cuadre diario de los tres últimos turnos del día anterior, liquidación de pagos a proveedores e impuestos y demás, a pesar de la variedad de tareas otorgadas el empleado dice estar satisfecho con su puesto de trabajo el cual, considera es bien remunerado, se termina la jornada de observación a las 5:45 pm.

01 de Agosto de 2016. Se realiza la segunda visita a las 5: 30 am donde se presencia el cambio de turno de las recepcionistas en el cual se entrega un cuadre de caja menor que se deposita en una caja fuerte que después es revisado por el contador y en el momento por la recepcionista que queda la cual verifica también el estado de inventarios, hecho esto se procede a hacer la entrevista a la recepcionista que estuvo en la noche y luego a la que queda en la mañana, se realizan con las interrupciones esperadas por los clientes por vía telefónica en lo cual percibimos de que la atención no tiene un protocolo, libreto o margen a seguir para que todas las personas que desarrollan este puesto de trabajo lo hagan de una manera uniforme y que el cliente identifique la marca por la idoneidad y uniformidad del servicio.

Se terminan las entrevistas y se acompaña a la colaboradora al área de lavandería donde se observa este procedimiento y se analiza de se hace con agua caliente y con la intervención de otros líquidos diferentes al detergente usual, la recepcionista da cuenta que se lava a altas temperaturas y con químicos, que asegura la asepsia idónea ya que estas vienen con fluidos los cuales hay que tratar de eliminar totalmente para que los próximos clientes no corran con peligro de contagiarse con este riesgo biológico, comenta que hasta ahora es el único motel de la ciudad que utiliza este método, esto hace una diferenciación importante pero que no muchos clientes o posibles clientes conocen.

Se evidencia el uso de uniformes elegante y de buena presencia en las recepcionistas y se hace la última entrevista a la colaboradora citada. En este proceso se observó el que la información de la ocupación de las habitaciones se hace manualmente por el vigilante a la recepción, procedimiento que se

puede sistematizar para evitar el desplazamiento físico y así no dejar el área de vigilancia sola por este corto lapso de tiempo.

De allí se pasa a un desayuno con la administradora y el contador en el cual se observa la unión en esta área administrativa y que el desayuno para estos lo hacen las camareras, se da cuenta que esto es por cortesía del motel para este personal, también se informa que no son las únicas labores que hace la camarería en oficinas, también hacen la limpieza de estas oficinas con sus respectivos baños pero como no se ha establecido por escrito, se hace con una periodicidad de un mes máximo, labor que no es muy agradable para ellas, que se pasan de una a otra y que solo hacen si se les ordena, por lo tanto es indispensable plasmarlo en el manual de funciones.

Realizan decoraciones para ocasiones especiales de las cuales se piden fotos, al observarlas se nota de que se podrían actualizar un poco, son decoraciones que se vienen usando con el pasar de los años, seria muy interesante incluir nuevas temáticas o dinámicas de decoración que renueve y atraiga a nuevos clientes.

Se percibe el área de trabajo con buena luminosidad, espacio y asepsia, con riesgos de fluidos por contactos de sabanas y toallas. Las labores son constantes y repetitivas diariamente. Se termina la visita por ese día a las 12:00 pm.

02 de Agosto de 2016. Se lleva a cabo la tercera y ultima visita a las 5:30 am, se presencia el cambio de turno de los vigilantes donde entregan novedades de turno, numero de ocupación y el libro de registro totalmente diligenciado, siendo este una entrega de turno lo bastante corta y ágil, se da comienzo a la entrevista del vigilante que entrega turno y luego al que recibió turno. Después de esto se nota en el desarrollo de las funciones del vigilante que los clientes que llegan siempre son acompañados a las habitaciones para cerrar las puertas y una gran mayoría se siente incómodo aunque el vigilante sea reservado, educado y demás, sería bueno que las puertas de las habitaciones se abrieran automáticamente y al momento de estrada para alguna información se hiciera por medio de un citofono, con lo cual se seguirá teniendo una buena atención, pero con la opción de tener un grado más alto de privacidad.

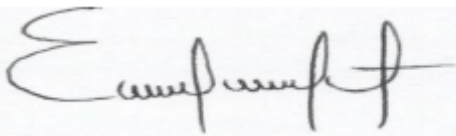
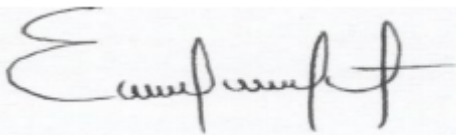
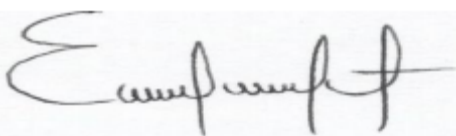
También se presencia el uso de bonos de descuentos desde vigilancia si algún cliente lo pide, esto es avalado desde la administración, lo cual hace dar la sensación de que ya no son tan exclusivos o necesarios y por el contrario se

podrían rebajar los precios generales por habitación, insertar otra dinámica para la entrega de estos que atraiga más clientes.

Se realiza entrevista a tercer vigilante citado y al auxiliar de mantenimiento respectivamente, con este ultimo notamos de que tiene mucha independencia en sus labores, lo cual no esta mal, pero no se tiene en cuenta que es el único que sabe el manejo de elementos tan importantes como caldera poso y jacuzzis al estar tan centralizada toda esa experiencia, en caso dado de una renuncia o incapacidad el motel quedaría a merced o de gente que no sabe mucho de las tres cosas o con tres especialistas, por donde se mire seria una perdida de dinero, por esta razón es conveniente tener un posible candidato de remplazo que ya sepa de esto o que la persona que ocupa actualmente esta función le una idea o capacitación para que cubra vacaciones y se familiarice, se observa que de todos los puestos de trabajo este es que tiene mas riesgos, entre estos estas los de quemaduras, ahogamiento, de alturas cortes y demás. Se evidencia que no cuenta con ninguna clase de curso para alturas el cual es recomendable hacer. Se termina la primera jornada de ese día a las 10:30 am.

Comienza la segunda jornada a las 2:00 pm se entrevista a dos camareras citadas respectivamente y luego a las tres restantes que estaban laborando en ese momento, la mayor parte de este proceso de hizo entre los pasillos, las habitaciones y la cocina. Donde se encontró un derroche de elementos de aseo, desperdicio de jabones, químicos, trapeadores en remojo por días y desorden en los pasillos de limpieza, lo que da cuenta de que no cuidan los artículos utilizados para desempeñar sus labores y seguramente si lo hicieran tendrían un significativo ahorro. Lo mismo aunque en menor medida se percibió en el área de restaurante. Cuando hacen la limpieza de las habitaciones se notó un par de veces el exceso de producto en el piso esto no es agradable al olfato del cliente cuando llega ocasionando su descontento y adicional puede ocasionar una caída del personal o de los clientes ocasionando problemas de indemnización y mas, por lo tanto se seria pertinente adoptar un sistema de medida para cada producto de limpieza. Se evidencia lo mismo que en la recepción, no tienen un sistema de atención al cliente el cual sea óptimo y efectivo.

No se percibe muy buen clima de trabajo entre las camareras, tienen riesgos eléctricos, de postura y biológicos.

FECHA	ACTIVIDAD	FIRMA
28/07/2016	Entrevistas a la administradora y el contador. Acompañamiento durante el día para evidenciar con la observación participativa lo registrado en la entrevista.	
01/08/2016	Entrevistas a las recepcionistas. Acompañamiento en sus labores durante el día para corroborar con la observación la información obtenida en la entrevista.	
02/08/2016	Entrevistas a los vigilantes, camareras y auxiliar de mantenimiento. Acompañamiento en sus labores durante el día para corroborar con la observación la información obtenida en la entrevista.	

ANEXO C. FOTOS.

Evidencia fotográfica de las actividades realizadas en la empresa.

Foto 1. Entrevista a recepcionista. 01 de agosto de 2016.



Fuente: Tomada por Edward Hernández.

Foto 2. Observaciòn 01 de agosto de 2016.



Fuente: Tomada por Edward Hernández.

Foto 3. Entrevista Camareras 02 de agosto de 2016.



Fuente: Tomada por Edward Hernández.

Foto 4. Encuesta al contador 28 de julio de 2016.



Fuente: Tomada por Lorena Gonzales.

Foto 5. Encuesta al vigilante 02 de agosto de 2016.



Fuente: Tomada por Edward Hernández.