

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO EN EL PERIODO
2018 - 2021 PARA MINIBARES S.A.S.

DAVID HUMBERTO MOSQUERA CHICANGANA
201358573

MÓNICA YULENI RIVERA PILLIMUE
201358591

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO EN EL PERIODO
2018 - 2021 PARA MINIBARES S.A.S.

DAVID HUMBERTO MOSQUERA CHICANGANA
201358573

MÓNICA YULENI RIVERA PILLIMUE
201358591

ASESORÍA

DOCENTE

EMILIO JOSE CORRALES
MSC. CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali Junio de 2018

DEDICATORIA

Dedicado a Dios por ser mi guía en cada paso que doy en la vida y el apoyo constante en los momentos donde me fallaban las fuerzas. A mis padres María Pillimue y Jorge Elías Rivera, por ser ese motor de vida que me impulsa a lograr más metas cada día y por estar ahí apoyándome en cada instante. A mis hermanos por apoyar mis sueños y por impulsarme a llegar donde estoy.

Monica Yuleni Rivera Pillimue.

Dedico esta tesis a Dios como ser superior espiritual en mi vida, a mis padres Humberto Mosquera y Alicia Chicangana por su constante apoyo. A mi esposa Jennifer Joaqui e hija Tahiana Mosquera quienes han llenado mi vida de alegría y son inspiración para lograr nuevas metas y sueños.

David Humberto Mosquera Chicangana.

AGRADECIMIENTOS

A dios por ser el pilar y guía en la carrera de la vida, a cada unidad de aprendizaje que interactuó y retroalimentó nuestro camino a la meta de ser profesionales; a la universidad del valle por permitirnos el ingreso a la educación superior y ser parte de ella siendo una de las mejores universidades de Colombia; Del mismo modo a todos los profesores de la Universidad del Valle que estuvieron presentes en nuestro proceso de pregrado en Administración de Empresas con sus conocimientos y experiencias compartidas.

A nuestro Director de Tesis Emilio José Corrales quien de manera clara nos enseñó el equilibrio entre la teoría y la aplicación en la vida real en el desarrollo de esta carrera profesional y su actitud de servicio en mentoría.

Gracias a nuestros compañeros de estudio de donde salieron grandes amigos, agradecimiento mutuo entre los autores de tesis por formar un excelente equipo de trabajo en donde se debatió e intercambió conocimiento que terminan de alimentar este camino.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	15
1. ASPECTOS METODOLOGICOS	16
1.1 Planteamiento del problema	16
Formulación del problema	18
1.1.2 Sistematización del problema.....	18
1.2 Justificación	19
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 Marco de referencia.....	22
1.4.1. Marco contextual	22
1.4.1.1 Referente Histórico de la Empresa.....	23
1.4.2.1 Planeación Estratégica.....	24
1.4.2.2 Las Dos Escuelas de la Creación de la Estrategia.....	27
1.4.3 Marco conceptual.	33
1.4.5 Estado del Arte	36
1.5 Propuesta Metodológica	40
1.5.1 Tipo de Estudio.....	40
1.5.1.2 Método de investigación.....	41

1.5.1.3 Fuentes y técnicas para recolección de la información	41
1.5.1.4 Fuentes secundarias	43
1.5.1.5 Población y muestra	44
1.5.1.6 Delimitación geográfica	44
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	45
2.1 Ubicación Institucional	45
2.2. Historia	46
2.3 Misión	47
2.4 Visión.....	47
2.5 Objetivos organizacionales.....	48
2.6 Estrategias organizacionales.....	48
2.7 Valores y principios.....	49
2.8 Definición del servicio	49
2.9 Necesidades a satisfacer.....	50
2.10 Ventajas competitivas	51
2.11 Organigrama.....	51
3. ANÁLISIS DE ENTORNOS Y DEL SECTOR.....	66
3.1 Entornos	66
3.1.1. Entorno político.....	66
3.1.2 Entorno jurídico	73
3.1.3 Entorno geográfico social	81
3.1.4 Entorno económico.....	85
3.1.5 Entorno tecnológico.....	88

3.2 Análisis sectorial	99
3.2.1 Macro ambiente.....	99
3.2.2 Sector turismo	99
3.2.3 Diamante de competitividad	111
4. BENCHMARKING	114
4.1 Empresa número uno Servicebar	114
4.2 Empresa numero dos Hotel Estelar Altamira	122
4.3 Factores de éxito	126
4.4 Matriz del perfil competitivo (MPC)	128
4.5 Radares de valor y valor sopesado	129
4.6 Comparación de radares de valor.....	135
4.7 Conclusión e interpretación de resultados benchmarking	136
5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	137
5.1 Diagnóstico del proceso administrativo	138
5.1.1 Planeación.....	138
5.2 Organización.....	140
5.1.3 Dirección	148
5.1.4 Evaluación y control	150
5.2 Análisis de la cultura organizacional	153
5.3 Análisis de gestión de las funciones de la empresa	154
5.3.1 Gestión y situación contable y financiera	154
5.3.2. Gestión y situación comercial	155
5.3.2.1. Mercados y productos	155

5.3.2.2 gestión comercial.....	156
5.3.3. Gestión de procesos.....	156
5.3.4 Gestión de suministros	159
5.3.5 Gestión de la función de investigación y desarrollo.....	163
5.3.6 Gestión de los sistemas de información	163
5.3.6.1 Relación con la selección, definición y difusión de la información.....	163
5.3.6.2 En relación con la capacidad y el desempeño del sistema de información.....	164
5.3.7 Gestión de recursos humanos.....	164
5.3.7.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos	164
5.3.7.2 Selección de personal	165
5.3.7.2. Proceso disciplinario.....	170
5.3.7.2 Clima de trabajo y salud ocupacional	172
5.3.7.3 Administración de personal	172
6. ANÁLISIS DOFA	174
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	184
7.1 Misión	186
7.2 Visión.....	186
7.3 Objetivos estratégicos	187
7.4 Valores corporativos	188
8. PLAN DE ACCION	189
CONCLUSIONES	196
RECOMENDACIONES.....	199

BIBLIOGRAFÍA	201
ANEXOS.....	210

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 1. LÍNEA DE TIEMPO	23
GRAFICO 2 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA MINIBARES S.A.S.....	46
GRAFICO 3 SNACKS HABITACIÓN HOTEL INTERCONTINENTAL CALI	50
GRAFICO 4 BEBIDAS HABITACIÓN HOTEL INTERCONTINENTAL CALI.	50
GRAFICO 5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MINIBARES S.A.S.....	52
GRAFICO 6 DIVISAS POR SECTOR 2010 - 2016	100
GRAFICO 7 CORREDORES TURÍSTICOS.....	102
GRAFICO 8 TURISTAS INTERNACIONALES	105
GRAFICO 9 EQUIPO DE TRABAJO SERVICEBAR	115
GRAFICO 10 VALORES CORPORATIVOS SERVICEBAR.....	119
GRAFICO 11 FOTOS MINIBAR HOTEL SONESTA GHL IBAGUÉ.....	120
GRAFICO 12 CARTA SERVICEBAR	121
GRAFICO 13 HOTEL ESTELAR ALTAMIRA	122
GRAFICO 14 FOTOS MINIBAR HOTEL ESTELA ALTAMIRA IBAGUÉ.....	125
GRAFICO 15 CARTA DE PRECIOS HOTEL ESTELAR ALTAMIRA IBAGUÉ.....	125
GRAFICO 16 MATRIZ MPC	128
GRAFICO 17 RADAR DE VALOR MINIBARES S.A.S	129
GRAFICO 18 RADAR DE VALOR MINIBARES S.A.S	130

GRAFICO 19 RADAR DE VALOR SERVICEBAR.....	131
GRAFICO 20 RADAR DE VALOR SERVICEBAR.....	132
GRAFICO 21 RADAR DE VALOR HOTEL ESTELAR IBAGUÉ	133
GRAFICO 22 RADAR DE VALOR HOTEL ESTELAR IBAGUÉ	134
GRAFICO 23 COMPARACIÓN RADARES DE VALOR.....	135
GRAFICO 24 COMPARACIÓN RADARES DE VALOR SOPESADO	135
GRAFICO 25 ORGANIGRAMA GENERAL	140
GRAFICO 26 ORGANIGRAMA OPERACIONAL.....	141
GRAFICO 27 ACTA COPASST	147
GRAFICO 28 CONSOLIDADO DE VENTAS 2017	156
GRAFICO 29 DOFA.....	183
GRAFICO 30 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	184

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 LISTADO HOTELES OBJETO DE ESTUDIO.....	47
TABLA 2 PERFIL SURTIDOR	53
TABLA 3 PERFIL SUPERNUMERARIO	56
TABLA 4 PERFIL SUPERVISOR.....	59
TABLA 5 PERFIL DIRECTOR OPERATIVO.....	62
TABLA 6 VARIABLES ENTORNO POLÍTICO	73
TABLA 7 VARIABLES ENTORNO JURÍDICO	80
TABLA 8 VARIABLES ENTORNO GEOGRÁFICO SOCIAL.....	84
TABLA 9 VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO.....	87
TABLA 10 VARIABLES ENTORNO TECNOLÓGICO.....	93
TABLA 11 MATRIZ INTEGRAL DE ENTORNOS	94
TABLA 12 MATRIZ CINCO FUERZAS PORTER.....	111
TABLA 13 MATRIZ MEFE	180
TABLA 14 MATRIZ MEFI	181
TABLA 15 PLAN DE ACCIÓN	190

RESUMEN

Este documento desarrolla la investigación referente al trabajo de grado realizado para la empresa de outsourcing Minibares S.A.S, el cual tiene como objetivo formular un plan estratégico a mediano plazo enfocado al área de mercadeo, desarrollado sobre el sector de hotelería y turismo en el departamento del valle del Cauca Colombia. A su vez proponer un direccionamiento estratégico sobre las áreas funcionales que requieren control y ajustes acordes a los requerimientos organizacionales, todo esto fundamentado en teóricos como George Steiner, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel; Quienes en su argumentación sobre planificación estratégica la reducen a cuantificación de objetivos como medio de control.

Por su parte la información para el desarrollo del trabajo se encuentra bajo la orientación de entrevistas realizadas a los Stakes-holders involucrados, como también el análisis de documentos internos y la observación directa, de esta manera se logra seleccionar las variables más influyentes para generar el plan de acción ajustado a la necesidad de la organización, buscando con lo mencionado que la empresa pueda contar con elementos para la toma de decisiones.

Palabras clave:

Planeación estratégica, Stake holders, plan de acción.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado de cualquier tipo de producto o servicio requiere de un constante monitoreo y actualización de acuerdo a los requerimientos demandados, es por esto que la planeación estratégica en todas las organizaciones se hace tan necesaria para afrontar de forma coherente los cambios organizacionales, esto permite a dicha organización adaptarse al entorno y adoptar internamente los protocolos necesarios para funcionar de acuerdo a nuevos sistemas tanto tecnológicos como de expansión de mercado.

De este modo, Minibares S.A.S es una organización que requiere procesos de actualización y monitoreo en su desempeño logístico de servicio para canalizar los perfiles de clientes actuales y ofrecer valor agregado en su servicio para sostener el mercado y de la misma manera identificar clientes potenciales.

Por tal motivo es de gran importancia para la organización controlar y determinar los cambios que requiere una empresa y su capacidad interna para asegurar el éxito en un ambiente futuro, como argumenta Igor Ansoff y Edward McDonnell. Analizando también las funciones y conjunto de procesos ejecutados para la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas de valor, para la proyección del plan de acción ya que como indica a Juan Carlos y Mikel, el concepto de marketing ha evolucionado y se debe enfrentar al mercado con nuevas propuestas, de este modo Porter también afianza las normas para la toma de decisiones, lo que en su conjunto permiten una proyección aterrizada sobre los protocolos a ejercer o modificar para la aplicación de la propuesta y de este modo contribuir con variables que permitan una mejor toma de decisiones.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1 Planteamiento del problema

Minibares S.A.S es un outsourcing que presta el servicio en los hoteles 4 y 5 estrellas a nivel nacional, actualmente lleva 33 años en el mercado contando con una demanda nacional de 96 hoteles; prestando asistencia en la administración, operación y dirección de la logística necesaria para manejar las neveras y bandejas que contienen productos exclusivos nacionales e importados (bebidas, snacks y amenities) ubicadas al interior de las habitaciones en cada uno de los hoteles que atiende, teniendo presente la categoría de estos hoteles y enfocándose al servicio, el cual debe existir para la satisfacción del huésped.

Ahora bien, es evidente el crecimiento en Colombia del sector turismo en los últimos años, en este orden de ideas se percibe aspectos positivos para la rentabilidad de la empresa; a su vez haciendo contraparte existe una empresa que es el competidor directo de Minibares denominado Servicebar; el cual ha ganado mercado y ha canalizado de mejor manera los clientes que por errores operativos y de servicio han dejado de pertenecer al portafolio de hoteles atendidos por Minibares S.A.S, cabe mencionar que en varios casos el hotel prefiere asumir el control del servicio de minibar porque no encuentra una empresa que pueda atender la necesidad que ellos presentan en relación a este servicio.

Dentro de las situaciones que se pueden mencionar de acuerdo a los permisos que otorga publicar Minibares S.A.S en este documento, en donde explica razones por las que perdió clientes potenciales como el Hotel Intercontinental en Cali, Radisson y courtyard en Bogotá D.C, este último hotel se pierde porque en repetidas ocasiones el manifestó la inconformidad por el servicio prestado, sin embargo la reacción de Minibares S.A.S. no fue la adecuada, por lo cual se da por terminada la relación comercial.

En otros casos los huéspedes han manifestado el deseo de ver ciertos productos en el minibar, sin embargo esto no es atendido. También se puede mencionar que en el año 2017 existió amenaza de terminar contrato con el Hotel Spiwak porque el personal de Minibares S.A.S (surtidores) no estaban cumpliendo los protocolos de etiqueta para estar dentro del hotel y de atención a los huéspedes, en su momento se notificó de estos hechos, sin embargo Minibares S.A.S no tomo los correctivos del caso, aunque afortunadamente se solucionó de la mejor manera y no termino en otro caso en donde se deja de prestar su servicio al hotel.

De este modo existe un alto riesgo para la organización, teniendo en cuenta que si no se hacen los ajustes estratégicos necesarios, puede afectar la comunicación y las relaciones con los clientes, teniendo como precedente los hechos anteriores es necesario desarrollar herramientas y métodos que permitan analizar los hoteles buscando la mejor estrategia para alinearlos a Minibares S.A.S con el firme propósito de generar confianza y valor para los clientes.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores de mercado que inciden sobre el posicionamiento y fidelización ante los clientes de Minibares S.A.S en el corto y mediano plazo?

1.1.2 Sistematización del problema

¿Qué elementos del entorno se deben tener en cuenta al momento de mantenerse y crecer dentro del sector del hotelería categoría 4 y 5 estrellas?

¿Cuál es el diagnostico interno existente para satisfacer las necesidades del sector hotelero en torno al servicio de minibar?

¿Cuáles son las variables internas que ha llevado a la pérdida de clientes?

¿Qué tipo de estrategias y acciones requiere la empresa para fortalecer el posicionamiento?

¿Cuál es la importancia de implementar un plan de mercadeo para la empresa Minibares SAS?

¿Qué elementos se deben tener en consideración al momento de mejorar la eficiencia y eficacia en cuanto al servicio al cliente existente?

1.2 Justificación

El Marketing se refiere a la actividad, conjunto de instituciones y procesos para la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas de valor para los clientes, socios y la sociedad, en su conjunto.¹ Como manifiesta Philip Kotler estas relaciones valen, en muchos de los casos, más que los activos físicos de la empresa. Las relaciones determinan el valor futuro de una compañía. Cualquier desliz en estas relaciones afectará el rendimiento general de la compañía. Las empresas necesitarán mantener una tarjeta que puntúe las relaciones establecidas y que describa sus puntos fuertes y débiles, sus amenazas y sus oportunidades. Es necesario que las empresas actúen rápido para arreglar cualquier relación importante que esté debilitada²

En este orden de ideas Minibares S.A.S. una empresa que ha cumplido 32 años comercializando productos de rancho y licores al interior de las habitaciones en hoteles del sector turístico mediante outsourcing y que hasta hace pocos años no tenía mayor competencia en el sector y por ende gozaba del privilegio que muchos de los hoteles los buscaban para contratar con ellos, sin embargo la situación ha venido cambiando y surgen empresas interesadas en generar competencia en esta propuesta de negocio.

Es así como se pretende implementar el Marketing que trabaja como una función de la organización así como un conjunto de procesos ejecutados con el fin de

¹MESONERO Mikel, ALCALDE Juan Carlos. Marketing Industrial. Como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Madrid España, ESIC Editorial, 2012, p. 23.

² KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z. Pearson Prentice Hall, p. 85.

crear, comunicar y entregar valor a los consumidores y para gestionar las relaciones con los consumidores de tal manera que beneficien a la organización y a sus *Stake holders*³, para crear un plan de mercadeo que permita guiar, apoyar y comunicar como se va a implementar la estrategia.

En relación a lo académico se busca aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera profesional de los investigadores que participan en este proceso, desde lo personal porque permite proyectar y aplicar los conocimientos a nivel laboral de uno de los investigadores siendo la aplicación de primera mano ya que le permite aterrizar todo a la organización a la que pertenece y a la otra investigadora porque le permitirá tener un trasfondo sobre la realidad de la aplicación de la teoría aprendida en la academia y la práctica profesional real puesta en marcha.

³ MESONERO, ALCALDE, Marketing Industrial, Op. cit. p. 22.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico de mercadeo que permita una transformación en su relación con sus clientes en el periodo 2018 - 2021 para MINIBARES S.A.S.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir la caracterización de Minibares S.A.S.
- Estudiar lo que sucede en el entorno de la organización y sector a la que pertenece, y de este modo orientar un plan de acción adaptado al mercado.
- Determinar las fortalezas y debilidades que permitan detectar recursos y capacidades con que cuenta Minibares S.A.S.
- Realizar diagnóstico de las áreas funcionales de Minibares S.A.S.
- Realizar una matriz DOFA que permita valorar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que inciden sobre la empresa.
- Formular el plan de acción.

1.4 Marco de referencia

1.4.1. Marco contextual

El departamento del Valle del Cauca cuenta con una extensión territorial de 22.140 km² en relación a Colombia con una proporción de 1.224.817 Km², por su parte cuenta con 4.660.741 de habitantes frente al global nacional de 48.203.405 de habitantes, ahora bien este departamento presenta una participación del PIB total nacional año 2015 del 9.6%; siendo de este porcentaje el 3,4% de participación del sector de restaurantes y hoteles.⁴

A nivel nacional la tasa de ocupación hotelera en 2016 fue de 56.2%, lo cual es una cifra record en el historial de hotelería, este buen resultado para la industria hotelera en 2016 refleja el potencial que tiene el turismo y que se incrementará con el pos conflicto que puso al país en la mira de viajeros del mundo para conocer el mayor territorio que se abre con la paz”, destacó la ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Claudia Lacouture.

Asimismo, el ministerio afirmó que la inversión extranjera directa en el sector hotelero se incrementó 761% comparado con 2010, lo que ha facilitado la llegada de cadenas como Marriott, Mercure, Ibis, Hilton y NH Hotel Group, entre otros. Incentivado por las exenciones tributarias concedidas por el gobierno.⁵

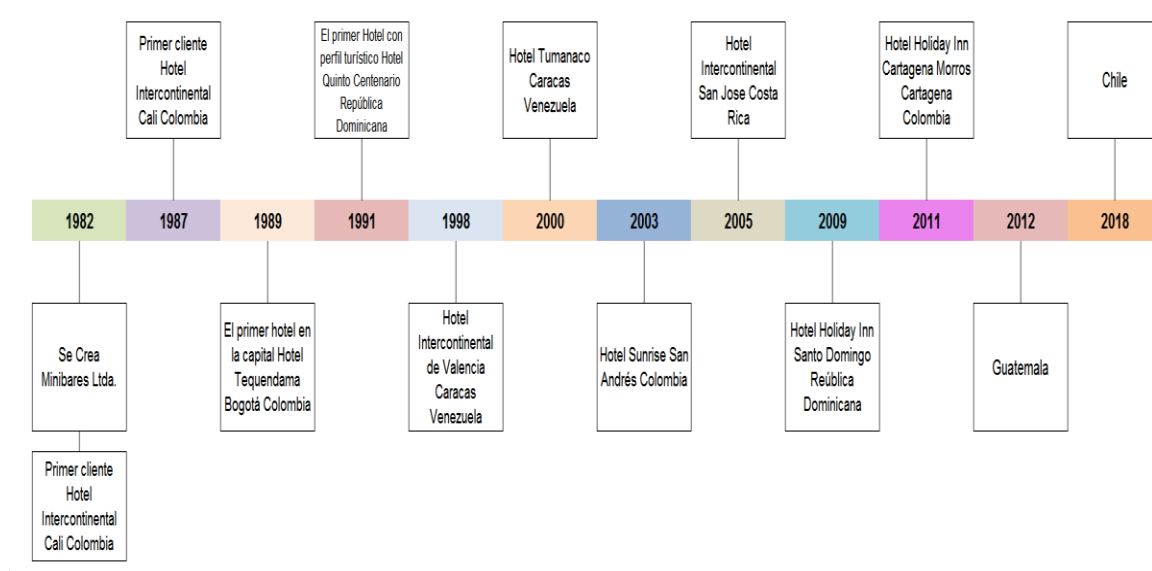
⁴DANE. “Perfil Económico: Departamento del Valle”. {En línea}. {12 de mayo de 2017} disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-nacional-de-hoteles>

⁵ COTELCO. Comunicado de Prensa. {En línea}. {12 de mayo de 2017} disponible en: <http://www.cotelco.org/assets/views/noticia.html?id=43>

1.4.1.1 Referente Histórico de la Empresa

Minibares S.A.S nace como Minibares LTDA, en el año 1985. Fue fundada por tres empresarios que tenían experiencia y se dedicaban a la hotelería y el turismo. Karl Troller, Efraín Calderón y Carlos José Ruiz; quienes al estar involucrados en el sector del Turismo les fue fácil conseguir su primer cliente el cual fue el hotel Intercontinental de la ciudad de Cali. Para el comienzo del siglo XXI ya Minibares LTDA había extendido su clientela tanto que comenzó a operar en otros países como: Venezuela y República Dominicana. En el año 2012 cambia su razón social de Minibares LTDA, A Minibares S.A.S. actualmente lleva 33 años en el mercado contando con una demanda de 96 Hoteles en el territorio nacional.

Grafico 1. Línea de tiempo



Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Marco Teórico

1.4.2.1 Planeación Estratégica

George Steiner, en su libro (Planificación del management superior) (1969). Divide el modelo de la planificación estratégica en etapas: La Fijación de objetivos donde se elaboraron extensos procedimientos para explicar y, siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización. Y aunque en el famoso libro Strategic Management (Management estratégico), Schendel y Hofer distinguen entre "esos [modelos] que separan el objetivo y las tareas de formulación de estrategia y aquellos que los combinan", y hablan de no sentirse muy alentados al ver que un autor de planificación tan notable como Ansoff (1965) incluyó "expansión de líneas de productos" y "fusiones" en su lista de objetivos, y Peter Lorange (1980), de casi la misma importancia, utilizó la palabra "objetivos" para referirse a "estrategias".

Tal como cualquiera en la escuela de diseño estaría encantado de explicarnos, que los valores u objetivos son muy difíciles de formalizar. Tal vez sea por eso que, en gran medida, la así llamada planificación estratégica ha sido reducida a poco más que la cuantificación de objetivos como medio de control⁶; La verificación externa una vez que se han establecido los objetivos, tal como ocurre en la escuela de diseño, las dos etapas siguientes son evaluar las condiciones externas e internas de la organización;⁷ ya en la evaluación de estrategias y valoración de la estrategia competitiva" el "análisis de riesgo", "curva de valor" y diversos métodos asociados con el cálculo del "valor para los accionistas". Tal

⁶MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph. Safari a la Estrategia, digitalizado el 08 de noviembre de 2013 con fines académicos Universidad del Valle, p. 72.

⁷ Ibid., p. 74.

como queda evidenciado por sus nombres, la mayoría orientados hacia el análisis financiero, convierten la "Creación de valor" en una expresión particularmente popular dentro de la comunidad de planificación.⁸

Finalizando con la puesta en operación de la estrategia, donde los modelos se vuelven muy detallados, casi como si de pronto el proceso de planificación hubiese atravesado la zona de formulación estratégica de un túnel aerodinámico, y acelerando hacia el espacio ilimitado de la aplicación surge la inevitable asociación entre planificación y control.⁹ Y fijando plazos para todo el proceso. Ya que no sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo. Así como En su libro de 1979, Steiner agregó un paso inicial a su modelo, llamado "plan para planificar".¹⁰

La planificación estratégica no sólo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia.¹¹ La creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento, lo cual a su vez vincula la aplicación con la formulación. Pensamos para poder actuar, sin lugar a dudas, pero también actuamos para poder pensar. Probamos distintas cosas, y gradualmente las que funcionan convergen en patrones que se convierten en estrategias. Esto no es alguna clase de conducta caprichosa de personas desorganizadas, sino la propia esencia del aprendizaje estratégico.

⁸Ibid., p. 75.

⁹ Ibid., p. 76.

¹⁰ Ibid., p. 77.

¹¹ Ibid., p. 95.

Como indica Juan Carlos y Mikel, el concepto de marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo. El marketing ha pasado de ser un instrumento al servicio de la organización, a una función y conjunto de procesos ejecutado para la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas de valor. Su aplicación implica actuar en tres niveles: filosófico o cultural (orientación al mercado) estratégico y operativo.¹²

Ahora bien para lo que concierne al caso de investigación es necesario mencionar el marketing industrial también conocido como “business to business” (B2B) o marketing entre empresas, el cual se identifica con las técnicas de marketing para vender productos y servicios a otras empresas que los necesitan, los transforman o los distribuyen.¹³

Los principios del marketing B2B son los mismos para el B2C, si bien las características de los mercados industriales orientados a clientes clave hacen que algunos de los procesos de marketing varíen en relación con los mercados de consumo. Hay quien piensa que el marketing B2B no tiene nada que ofrecer, y que la referencia es el marketing de consumo como si fuera el único marketing reconocido, pero el marketing de consumo también está aprendiendo y así el marketing relacional o la gestión de la relación con los clientes, la desintermediación del B2B, la importancia de innovar y co-crear con el cliente, son algunas de las aportaciones del marketing industrial al marketing actual.

Ambos ahora, B2B y B2C, se aproximan al P2P, “people to people”, al verdadero marketing “one to one”, porque es la persona, hoy más que nunca, el eje de la relación y el objetivo del marketing, sea consumidor, proveedor o cliente, y es el

¹²MESONERO, ALCALDE, Marketing Industrial, Op. cit. p. 14.

¹³ Ibid., p. 13.

B2B un marketing de las relaciones en el que el cliente valora la relación no el suministro de producto, el producto es ya una “commodity” el producto y precio forman una única realidad y es el servicio la verdadera fuente de ventaja competitiva. Es el enfoque al cliente el que asegura la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, y esta es la orientación que los autores han dado a la presente oferta.¹⁴

Según estudios realizados por The Economist Intelligence con 500 directivos seniors en 75 países, prioridades corporativas de los CEO para 2005”. Concluye que “más del 90% de los altos directivos creen que construir mejores relaciones con la base de clientes de sus empresas constituye la clave que conducirá al crecimiento de sus negocios. Este aparece como el factor número uno, seguido por los objetivos de negocios, como lanzamiento de nuevos productos, concertación de alianzas y otras iniciativas de negocios.¹⁵

1.4.2.2 Las Dos Escuelas de la Creación de la Estrategia

La escuela de posicionamiento argumentó que sólo unas pocas estrategias clave - como las posiciones en el mercado económico- son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. La capacidad de defensa significa que las firmas que ocupan esas posiciones disfrutan beneficios mayores que otras. Y eso, a su vez, proporciona un fondo de recursos con el cual expandirse, de modo de ampliar y a la vez consolidar la posición.¹⁶

¹⁴ Ibid., P. 14.

¹⁵ MESONERO, ALCALDE, Marketing Industrial, Op. cit. p. 146.

¹⁶ MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, Safari a la Estrategia, Op. cit. P. 112.

En la escuela del posicionamiento también se conservó la noción de que la estrategia precede a la estructura. Pero otra forma de "estructura", la de la industria, fue añadida en la cima, de modo que la estructura industrial impulsó la posición estratégica la cual, a su vez, impulsó la estructura organizacional.

El proceso continuo de una manera similar al de la escuela de planificación en su carácter formal, particularmente en las etapas de evaluación externa. Porter (1980) fue especialmente minucioso respecto de las etapas mediante las cuales realizar un análisis industrial competitivo.¹⁷ Lo que estamos denominando la tercera oleada de la escuela de posicionamiento, que comenzó como un goteo a mediados de los '70, cobró prominencia después de 1980, y pasó a dominar toda la bibliografía y la práctica del management estratégico. Según la perspectiva de Porter, la estrategia de las empresas debía basarse en la estructura del mercado donde operan. En esencia, Porter adoptó el sistema básico de la escuela de diseño y lo aplicó al ambiente externo o industrial.¹⁸

1.4.2.3 Estrategias competitivas

El trabajo de Porter, en particular su libro de 1980 seguido por otro, llamado "Ventaja competitiva" (Competitive Advantage) en 1985, ofreció más un fundamento que una estructura; en otras palabras, un conjunto de conceptos sobre los cuales construir, y no una estructura integrada de por sí. Entre estos conceptos, los más notables son su modelo de análisis competitivo, su conjunto de estrategias genéricas y su noción de cadena de valor.¹⁹ En ella identificando cinco fuerzas del entorno de una organización, capaces de influir sobre la competencia.

¹⁷ Ibid. p. 113.

¹⁸ Ibid. p. 133

¹⁹ Ibid. p. 134.

La amenaza de nuevos concursantes, Poder de negociación de los proveedores de la firma, poder de negociación de los clientes de la firma, Amenaza de productos sustitutos, e intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras.²⁰

Porter también afirmó que sólo existen dos "tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo coste, o diferenciación" (l 985: 11). Éstas se combinan con el "alcance" de una empresa en particular -la gama de segmentos del mercado buscados- para producir "tres estrategias genéricas que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria: liderazgo de costes, diferenciación y concentración"²¹

Cabe resaltar la importancia de la estrategia en el campo del posicionamiento en el mercado entendiendo como estrategia a una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización existen cuatro tipos diferentes de dichas normas: Los criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa. La calidad de estos criterios se conoce comúnmente como objetivos y la cantidad deseada como metas; las normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo (qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores) esta serie de formas se denominan estrategia de mercados y productos o estrategia empresarial; Las pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se designan frecuentemente como concepto de

²⁰ Ibid. p. 136.

²¹ Ibid. p. 137.

organización; y la regla por medio de la cual la empresa dirige sus negocios diarios conocidas como políticas operativas.²²

Para el caso que compete la investigación se destaca la idea de la segunda norma de la estrategia enfocada al mercado; Es por esto que establecer el diagnóstico estratégico con un enfoque sistemático, para determinar los cambios que se deben realizar en la estrategia de una empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito en un ambiente futuro dependerá de la forma en que asimile internamente la adaptación y la decisión de dar el primer paso en la dirección estratégica, realizando un diagnóstico, que identifique el tipo de acometividad estratégica y la respuesta de organización que una empresa específica necesita.²³

La estrategia y los objetivos son intercambiables en diferentes periodos de tiempo y en distintos niveles de organización; así, algunos aspectos del rendimiento (como la participación en el mercado) pueden ser un objetivo de la empresa en determinado momento y su estrategia en otro. Más aún, cuando los objetivos y la estrategia se elaboran dentro de una organización surge una relación jerárquica característica que consiste en que los elementos de la estrategia en un nivel alto de la gerencia se convierten en objetivos en un nivel inferior.²⁴ La estrategia es una herramienta potencialmente poderosa para adaptarse a las condiciones de cambio en que se encuentra la empresa actualmente; sin embargo, es compleja, costosa de aplicar y de usar.²⁵

²²ANSOFF H. Igor, McDONELL Edward J. La dirección' estratégica " en la práctica empresarial. Pearson Educación Segunda edición, 1997 Primera reimpresión en México, 1998, p. 46.

²³Ibid. p. 45.

²⁴Ibid. p. 47.

²⁵Ibid. p. 51.

La primera etapa de transición ocurrió a principios del siglo XX cuando, una vez terminado el trabajo empresarial, la clave del éxito empezó a consistir en la producción y la distribución eficientes. Los grandes empresarios-fundadores, cuyo modelo de éxito se basaba en la creatividad, visión, toma audaz de riesgos y la amplificación del alcance estratégico de la empresa, se volvieron ineficaces en la nueva era de producción en masa, en la cual la eficiencia de la producción, la estabilidad de la línea de productos, las economías de escala y la subdivisión del trabajo se convirtieron en los factores esenciales para el éxito. Como resultado, los gerentes, que poseían lo que se conoce como mentalidad de producción reemplazaron a los empresarios con mentalidades estratégicas y creativas.

La segunda etapa de transición comenzó en los años treinta, cuando el crecimiento expansivo del primer cuarto de este siglo empezó a disminuir y el modelo de éxito cambió de una mentalidad de producción introvertida orientada hacia la eficiencia a una mentalidad de marketing extrovertida, basada en la identificación y predicción de las necesidades del mercado. Los gerentes con mentalidad de producción se opusieron a la transición hacia la mentalidad de marketing; este cambio fue lento y se caracterizó por luchas de poder entre lo establecido y la nueva generación, Gerentes orientados hacia el mercado y ansiosos de poder.²⁶

Por otra parte el marketing se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre las organizaciones y sus clientes, y la calidad y el servicio a la clientela son los eslabones clave en esas relaciones²⁷. La calidad debe

²⁶ Ibid. p. 66.

²⁷ CHRISTOPHER, Martin, PAYNE Adrian, BALLANTYNE David. Marketing relacional. integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing, Madrid España, Ediciones Díaz de Santos, S.A.1994. p. 4.

determinarse desde la perspectiva de los clientes, con base en las actividades continuas de investigación y control. El concepto de calidad total debe influir tanto en los elementos de los procesos (por ejemplo determinando los puntos de fallas) como en el elemento personal (por ejemplo, gestión de los “momentos de verdad” en el contacto con la clientela). Y el nivel de servicio a la clientela debe determinarse en función de las mediciones que se basan en las investigaciones de las necesidades de los clientes y en las actuaciones de los competidores y debe reconocer la existencia de los diferentes tipos de necesidades que tienen los distintos segmentos de mercado.²⁸

Según Kotler el servicio a la clientela es un elemento de la estrategia del producto y sugiere que su importancia dependerá de en cuál de las siguientes categorías participa el producto; Productos tangibles puros. En este caso la oferta de la empresa consiste, fundamentalmente en un producto tangible, como sería el caso de un jabón, un dentífrico, o la sal. En estos casos, ningún servicio apoya a los productos; Productos tangibles con el apoyo de servicios. En este caso la oferta consiste en un producto tangible que se ofrece acompañado por uno o más servicios con el propósito de incrementar su poder de atracción ante los clientes o consumidores; Servidores básicos con el apoyo de productos o servicios de menor importancia. La oferta consiste en un servicio básico que se ofrece solo o acompañado por algunos servicios o productos adicionales que le sirven de apoyo y los Servicios puros, donde la oferta consiste, básicamente, en un servicio.²⁹

²⁸ Ibid. p.4.

²⁹CHRISTOPHER, PAYNE, BALLANTYNE, Marketing relacional, Op. cit. P. 19.

El marketing relacional concierne a la atracción, desarrollo, mantenimiento y retención de relaciones con los clientes. La creación de clientes leales es el eje central el efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente.³⁰ Por su parte Zemke dice que “a medida que crece la demanda masiva por un producto o servicio, se impone la aptitud para suministrarlo, efectiva, eficiente y responsablemente. Hay que saberlo manejar. Estamos, pues entrando en la era de la gerencia del servicio, la edad de los servicios prestados, desarrollados y diseñados sistemáticamente.”³¹

Cabe resaltar que Christian Grønross quien ha sido uno de los precursores del marketing de las relaciones y la gestión de las relaciones con los clientes como fuente de ventaja competitiva. Nos señala que “las relaciones constituyen el único verdadero activo de toda la empresa – no son las maquinas que elaboran los productos, los productos en sí, y ni siquiera el capital intelectual intrínseco en las personas, patentes, know-how, que posiblemente son todas ellas cosas muy importantes. Si las relaciones son el principal activo de una empresa, en consecuencia, todos sus esfuerzos deberían ir dirigidos a su creación y consolidación, a la “construcción de relaciones”.”

1.4.3 Marco conceptual.

Administración de Marketing: es el proceso de analizar, planear, implementar, coordinar y controlar programas que comprenden la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas diseñadas para

³⁰ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Madrid: Prentice Hall, 2000. p. 24.

³¹ ALBERCHT, K. ZEMKE, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericana Editorial, p. 39.

crear y mantener intercambios benéficos con mercados objetivo con el fin de lograr metas organizacionales.³²

Servicio al cliente: Conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos³³

Necesidad: Son las fuerzas básicas que impulsan a los clientes a llevar a cabo acciones y participar en intercambios.³⁴

Cadena de valor: Es la serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa.³⁵

Segmentación de mercado: Dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.³⁶

³²MULLINS, Walker y LARRÉCHÉ, Boyd. Administración del Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. Mexica, DF: Mc Graw Hill, 2007, p. 14.

³³SERNA GÓMEZ Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición. Bogotá. 3R editores. 2003. P. 17.

³⁴ MULLINS, LARRÉCHÉ, Administración del Marketing, Op. cit. p.8.

³⁵ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Fundamentos del marketing. Octava Edición, México 2008 Pearson Educación, p. 46.

³⁶Ibid. p. 50

Mezcla de marketing: Conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.³⁷

Investigación por observación: Obtención de datos primarios mediante la observación de las personas, acciones y situaciones pertinentes.³⁸

Marketing: Es el arte y la ciencia de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar el valor de los clientes, a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior.³⁹

Marketing de relaciones, o relacional: Conlleva un cambio de paradigma. De pensar solamente en términos competitivos y de conflicto se pasa a pensar en términos de interdependencia mutua y cooperación. Reconoce la importancia de varios participantes proveedores, empleados, distribuidores, mayoristas y minoristas que cooperan entre sí para proporcionar así al consumidor el mejor valor.⁴⁰

Posicionamiento: es la actuación sobre la mente del consumidor⁴¹

Outsourcing: Su empresa sólo puede destacar en unas pocas cosas. En las demás, contrate a aquellos que puedan hacer las cosas mejor. La subcontratación

³⁷ Ibid. p. 52.

³⁸ Ibid. p. 106.

³⁹ KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z. Pearson Prentice Hall, p. 36.

⁴⁰ Ibid. p. 156.

⁴¹ Ibid. p. 170.

aparece, en principio, solamente para aquellas actividades que no son el centro del negocio, como el mantenimiento y la decoración de las oficinas.⁴²

Diferenciación: Hace que los productos de la empresa sean percibidos como únicos lo que reduce las presiones y los ataques de la competencia; permite a la empresa, por ejemplo, fijar precios más altos; consolidar la lealtad de los consumidores; disminuye el poder de los compradores, etcétera.⁴³

Marketing Industrial (B2B): empresas que tienen como clientes a otras organizaciones, o dicho de otro modo, que no se dirigen directamente al consumidor final⁴⁴

1.4.5 Estado del Arte

En las últimas décadas, el turismo ha experimentado un crecimiento continuo y una mayor diversificación, convirtiéndose en uno de los de más rápido crecimiento en los sectores económicos del mundo. El volumen de negocio del turismo de hoy iguala o incluso supera a la de las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automóviles, ofreciendo a millones de puntos de entrada directa a la fuerza laboral, especialmente de jóvenes y mujeres, y una diversidad de oportunidades de inversión para los jóvenes talentos empresariales. El turismo se ha convertido en uno de los principales sectores en el comercio internacional, al mismo tiempo que representa una de las principales fuentes de ingresos para muchos países en desarrollo⁴⁵.

⁴²Ibid. p. 175

⁴³ MESONERO, ALCALDE. Marketing Industrial. Op. cit. p. 65.

⁴⁴ MESONERO, ALCALDE. Marketing Industrial. Op. cit. p. 26.

⁴⁵ UNWTO. El turismo y los ODS, {En línea}. {12demayode2017} disponible en: (<http://icr.unwto.org/content/backgroundsustainable-Tourism-development>).

Es así como, el sector de la hotelería se considera parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad como destino de talla mundial. Por tanto, la gestión que se realiza para ofertar calidad en el servicio de los hoteles se convierte en uno de los elementos con mayor relevancia en el desarrollo del turismo, es decir que al generarse calidad, sinónimo de satisfacción en los viajeros⁴⁶.

“En la actualidad. Muchas empresas exitosas saben que la mejor manera de abatir o superar a la competencia consiste en ofrecer el mejor servicio”⁴⁷. A medida que los mercados se han llenado de competidores de todo el mundo que ofrecen productos similares a precios cada vez más bajos, el diseño creativo y la entrega efectiva de servicios complementarios se ha convertido en un medio de la mayor importancia por el cual una compañía puede distinguir su oferta y generar beneficios adicionales y valor para los clientes. Estos beneficios adicionales, a su vez, pueden justificar precios y márgenes de utilidad más altos en el corto plazo y ayudar a mejorar la satisfacción de un cliente, su retención y lealtad⁴⁸.

De este modo se nombra también estudios realizados en el área de mercadeo como el realizado por la universidad del rosario donde se pretende ilustrar el trabajo realizado por la Facultad de Administración para con la Sociedad Hotelera Tequendama y en el cual se han utilizado herramientas conceptualmente

⁴⁶UNWTO. Turismo sostenible {En línea}. {12 de mayo de 2017} disponible en: (<http://media.unwto.org/es/press-release/2015-12-10/las-naciones-unidas-proclaman-2017-ano-internacional-del-turismo-sostenible>)

⁴⁷ROKES, Beverly. Servicio al Cliente. Serie Business. Bogotá: Thomson, 2004, p. 8.

⁴⁸MULLINS, LARRÉCHÉ, Administración del Marketing, Op. cit. p. 25.

avanzadas para el estudio y definición de los mercados de la Empresa y la enunciación de grandes líneas estratégicas para la mejor operatividad comercial de la sociedad.

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario (UR) conjuntamente con la Sociedad Hotelera Tequendama acordaron realizar una investigación sobre el comportamiento del usuario (huésped), operaciones y mercadeo del Hotel y las Aparta-Suites Tequendama, con base en lógica difusa y las ciencias de la complejidad, que constituyen los ejes del trabajo académico, de investigación y de consultoría de la Facultad.

El trabajo se ha denominado: Estudio de mercados dirigido al alojamiento en Bogotá de la sociedad hotelera Tequendama bajo lógica difusa en función de la optimización y la capacidad instalada, que a partir de las conclusiones, recomendaciones expuestas en los informes pasados, brindaría la acción estratégica, que se acompañan de un esquema sumarial al final. La investigación se llevó a cabo durante tres meses, arrojando, finalmente, el conjunto de las conclusiones, recomendaciones y acción estratégica en el futuro inmediato.⁴⁹

Así mismo estudios de Alejandra Erazo medina Y Melissa Vargas Osorio 2016 sobre el ciclo de ventas en empresas b2b nos habla de investigar el comportamiento del ciclo de ventas de empresas B2B (business to business/empresa – empresa) en la ciudad de Cali, Colombia y la existencia del

⁴⁹ ROSKER Eduardo Julio, MALDONADO Carlos Eduardo. Mercadeo con base en las ciencias de la complejidad y la lógica difusa un estudio de caso a partir de una empresa del sector hotelero Documento de Investigación No. 83. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP. Línea de Investigación: Pensamiento Estratégico proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia Universidad del Rosario Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C. Febrero 2011.

aumento de la demanda al final del período de ventas, conocido como el fenómeno del Palo de Hockey (FPH). Los datos recolectados fueron de diferentes industrias caleñas, a través de entrevistas semi-estructuradas realizadas a los gerentes de ventas de 21 empresas, los cuales arrojaron las tendencias de las ventas en su periodo de facturación, seguido de las áreas internas que se afectan, y por último se toman en cuenta las soluciones que se aplican para alinearla a la demanda. El estudio mostro que el FPH no está exento de existir en las empresas de negocios B2B, y que las áreas afectadas por el comportamiento irregular de las ventas es más evidente en la parte de logística, rotación de inventarios, relación con el cliente, gestión de pedidos, facturación, cartera, y tesorería. Por último algunas de las soluciones que se dan para alinear las ventas se centran en la relación con el cliente.⁵⁰

A su vez se menciona la investigación sobre la identificación de la relación existente entre la estructura organizacional y estrategia empresarial de las mipyme en Colombia realizada por Jhon Jairo Yepes Rios y Jorge Andrés Idrobo Cuaran 2013 donde pretende comprobar la relación entre la estrategia y estructura organizacional de las MIPYME colombianas, tomando como muestra 403 empresas de diferentes sectores a nivel nacional. La estrategia se analiza con la tipología propuesta por Miles et al (1978), mientras la estructura se analiza a partir de dos elementos: Diseño de posiciones individuales y Departamentalización (Mintzberg (2001), Gibson et al (2011)). De igual forma, se busca introducir la variable tamaño (de control) al modelo estadístico, con el fin de conocer su relación con la estrategia y estructura. Los resultados muestran que para las

⁵⁰ERAZO MEDINA, Alejandra, VARGAS OSORIO, Melissa, ciclo de ventas en empresas b2b, universidad ICES Facultad de ciencias administrativas y economía mercadeo internacional y publicidad, administración de empresas, Santiago de Cali 2016. p. 34

MIPYME colombianas se cumple la premisa planteada por Chandler (1962) que sugiere que toda estructura sigue o es consecuencia de una estrategia.⁵¹

1.5 Propuesta Metodológica

1.5.1 Tipo de Estudio

Este proyecto se desarrolla bajo el esquema de un estudio descriptivo, porque se busca obtener las características o los rasgos del entorno del sector y diagnóstico de los mecanismos que permita a Minibares S.A.S estar informado y actualizado referente a sus clientes directos, y de este modo crear un canal de comunicación fuerte; donde se logre crear una estructura clara que le permita a la organización capturar, analizar, almacenar y obtener información para la adecuada toma de decisiones que favorezcan los intereses de ambas partes.

Según Sampieri, “la literatura puede revelar que hay piezas y trozos de teoría con apoyo empírico moderado; esto es, estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables y generalizaciones. En estos casos, la investigación puede iniciarse como descriptiva o correlacional, pues se descubrieron ciertas

⁵¹ YEPES RIOS Jhon Jairo, IDROBO CUARAN Jorge Andrés, Identificación de la relación existente entre la estructura organizacional y estrategia empresarial de las mi pyme en Colombia, Universidad del Valle facultad de Ciencias de la Administración, Maestría en Administración, Santiago de Cali 2013. p. 55.

variables sobre las cuales fundamentar el estudio. Asimismo, es posible agregar variables para medir”.⁵²

1.5.1.2 Método de investigación

Según los aspectos argumentados en el planteamiento de la investigación se considera que partiendo de hechos singulares y con el objetivo de obtener conclusiones que permita tomar decisiones y disminuir el riesgo propio que conlleva esta acción, se decide seguir el método inductivo; teniendo claro la importancia de la información primaria y secundaria que se pueda recolectar en esta investigación.

No obstante no se puede dejar de lado desconocer la existencia de paradigmas pero para este caso se apoyara en dar cumplimiento a los objetivos de la investigación para obtener la información que en realidad se necesita.

1.5.1.3 Fuentes y técnicas para recolección de la información

En este proyecto se utilizaran las fuentes de datos derivadas de datos primarios y secundarios, los primeros en mención basados en datos específicos como el método cualitativo para nuestro efecto la entrevista.

⁵²Sampieri Roberto Hernández Director del Centro de Investigación y del Doctorado en Administración de la Universidad de Celaya, Investigador del Instituto Politécnico Nacional, Director del Centro de Investigación en Métodos Mixtos de la Asociación Iberoamericana de la Comunicación Dr. Carlos Fernández Collado Investigador del Instituto Politécnico Nacional Presidente de la Asociación Iberoamericana de la Comunicación Director del Máster Universitario en Dirección de Comunicación y Nuevas Tecnologías de la Universidad de Oviedo Dra. María del Pilar Baptista, Lucio Coordinadora de Análisis e Investigación del Centro IDEARSE para la Responsabilidad y Sustentabilidad de la Empresa, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac Con la colaboración de: Sergio Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, p.98.

En este caso se entrevistó al Gerente de Alimentos y Bebidas del Hotel Intercontinental, Ama de llaves del Hotel Four Point Sheraton, Ama de Llaves Hotel Marriott, Jefe de Recepción del Hotel Spiwak, Ama de Llaves Hotel Movich Casa de Alférez, estos hoteles ubicados en la ciudad de Cali, esta técnica se aplica entre el 01 al 15 de Noviembre de 2017.

El resultado de las preguntas (ver anexo) realizadas en la entrevista deja como resultado ver cómo está la situación de Minibares SAS en los hoteles, teniendo en cuenta la particularidad de que en cada hotel tienen protocolos diferentes en el desarrollo de sus procesos operativos, se encuentra así que de manera general las personas entrevistadas manifiestan encontrar apoyo en el servicio de minibar, sin embargo sienten que la empresa trabaja separada de los objetivos del hotel y solicitan más atención a este tema porque finalmente ante el huésped es totalmente invisible que este servicio es prestado por una empresa aparte del mismo.

Al contrario cualquier situación o dificultad en el servicio el huésped lo traslada en contra del hotel lo cual afecta la imagen del mismo y la calificación final sobre servicio que es de vital importancia, también pide evaluar la opción de incluir ciertos productos dentro el stock del minibar ya que la afluencia de extranjeros en estos hoteles es alta y ellos presentan costumbres alimentarias diversas a las locales.

Por lo anterior se observa que el vínculo relacional entre empresa-cliente le falta más cohesión para generar así mayor valor agregado de este modo se pueda atraer y retener a los clientes.

De otro lado se aplica la técnica de entrevista a funcionarios de Minibares SAS que desempeñan el cargo de Director Operativo Nacional, Director de recursos Humanos, Director de Mercadeo Nacional, Surtidor, entre el periodo del 01 al 10 agosto de 2017.

El resultado de las preguntas formuladas (ver anexo) en la entrevista pretende conocer la capacidad interna de la empresa Minibares SAS, dentro de lo cual resalta que la empresa según lo que manifiestan sus líderes consideran que la planeación estratégica falta ajustarla de acuerdo a las necesidades de los hoteles, del mismo modo es evidente que Minibares SAS es una empresa reactiva lo cual es cuestionado por sus clientes y es así como ellos buscan generar un plan de acción que genere estrategias que sirvan de guía para la oportuna atención a los requerimientos de los clientes, a su vez es evidente de acuerdo a las declaraciones que no existe retroalimentación de situaciones que se presentan en la organización y que sirve de aprendizaje a los implicados en los procesos.

Son conscientes que falta mejorar el tiempo de respuesta a los clientes frente a sus reclamaciones, por consiguiente reconocen que también falta emplear de mejor manera las herramientas ofimáticas que tienen, porque es evidente que por ejemplo el inventario se maneja de manera manual lo que ocasiona retrasos en contar con la información oportunamente, por su parte les falta mejorar el clima organizacional para conseguir mejores resultados en los objetivos trazados por la empresa.

1.5.1.4 Fuentes secundarias

Para analizar y diagnosticar de forma adecuada se amplía la visión teórica con la que llegan los investigadores haciendo uso de consultas especializadas en el tema al respecto teniendo como fuentes los libros de la biblioteca de la Universidad del Valle, Universidad Autónoma de Occidente, Universidad ICESI, libros electrónicos, revistas indexadas y tesis de estudiantes de pregrado tanto físicos como virtuales y el uso del internet para abstraer de forma precisa conceptos y definiciones selectivas acordes a lo investigado.

En referencia a las fuentes de datos secundarias, además de la bibliografía se utilizara el análisis documental de documentos y soportes internos de procedimientos de Minibares S.A.S. empleados a los largo del desarrollo de este

proyecto durante el 01 de agosto de 2017 al 30 de abril de 2018; lo anterior con el propósito de soportar teóricamente el desarrollo de este documento y cumplir el objetivo trazado.

1.5.1.5 Población y muestra

El estudio a realizar tiene como población objetivo noventa y dos hoteles ubicados en todo el territorio colombiano: y la muestra tendrá como fuente de recolección de información un grupo conformado por nueve hoteles de ciudades como Cali, Pereira, Armenia y Buenaventura en donde Minibares S.A.S tiene presencia.

1.5.1.6 Delimitación geográfica

El estudio se lleva a cabo en Colombia; empresa Minibares S.A.S. con sedes ubicadas en la ciudad de Cali, Pereira, Armenia y Buenaventura.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Ubicación Institucional

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá, con fundamento en las matriculas e inscripciones del registro mercantil certifica la existencia de MINIBARES S.A.S. cuyo N.I.T. es 860528235-1 con domicilio en el municipio de BOGOTA D.C. Carrera 12 # 79-43 OFC 506.

Constitución según Escritura Pública No. 1.944, Notaria 32 de BOGOTA el 8 de Julio de 1985 bajo el número 178130 del libro IX, se constituyó la sociedad comercial LIMITADA denominada “MINIBARES LTDA”. A su vez por acta No. 65 de la junta de socios, del 29 de Abril de 2013, inscrita el 13 de Junio de 2013 bajo el No. 01738696 del libro IX, la sociedad de la referencia cambio su nombre de: MINIBARES LIMITADA, por el de: MINIBARES S.A.S.

La sociedad tendrá como objeto social las siguientes actividades; A) comprar, vender, dar o recibir en arrendamiento, en cuentas en participación o a cualquier otro contrato y a cualquier título, toda clase de bienes y electrodomésticos. B) importar, exportar, comprar, vender y comercializar toda clase de productos de rancho y licores. C) explotar económicamente refrigeradores en bares y en centros de promoción turística, dentro o fuera del territorio colombiano.

De esta manera la actividad principal es comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.⁵³

⁵³ Documentos internos Minibares S.A.S.

2.2. Historia

- Minibares LTDA. Nació en el año 1985.
- Fue fundada por 3 empresarios que tenían experiencia y se dedicaban a la hotelería y el turismo. Karl Troller, Efraín Calderón y Carlos José Ruiz.
- Al estar involucrados en el sector del Turismo les fue fácil conseguir su primer cliente: Intercontinental de Cali.
- Para el comienzo del siglo XXI ya Minibares LTDA había extendido su clientela tanto que comenzó a operar en otros países como: Venezuela y República Dominicana.
- En el 2013 cambia su razón social de Minibares LTDA a Minibares S.A.S.
- Actualmente opera en Colombia, República Dominicana, Panamá, Costa Rica y Guatemala.
- Cabe resaltar que la empresa presta sus servicios a nivel nacional en 90 Hoteles en la actualidad.⁵⁴

Grafico 2 Distribución geográfica Minibares S.A.S



55

Fuente: documentos Minibares S.A.S.

⁵⁴Ibid

⁵⁵Ibid

En el caso de este proyecto Minibares SAS hace presencia en 13 hoteles de los cuales, 8 están ubicados en la ciudad de Cali y 1 en Buenaventura relacionado así:

Tabla 1 Listado Hoteles objeto de estudio

HOTEL	CIUDAD	CATEGORIA	CADENA HOTELERA
Spiwak	Cali	★ ★ ★ ★ ★	Preferred Hotel & Resort
Intercontinental	Cali	★ ★ ★ ★ ★	Grupo Estelar
Marriott	Cali	★ ★ ★ ★ ★	Marriott International, Inc.
Sheraton	Cali	★ ★ ★ ★ ★	GHL Hoteles
Movich Casa del Alferez	Cali	★ ★ ★ ★ ★	Global Operadora Hotelera
Obelisco	Cali	★ ★ ★ ★ ★	
Vizcaya Real	Cali	★ ★ ★ ★ ★	
Torre de Cali	Cali	★ ★ ★ ★ ★	Sercotel Hotels
Cosmos Pacifico	Buenaventura	★ ★ ★ ★ ★	Hoteles Cosmos

Tabla. Elaboración Propia

2.3 Misión

“Ayudar a los hoteles a crear una experiencia agradable para sus huéspedes, ofreciendo una variedad de productos exclusivos para el consumo al interior de la habitación”⁵⁶.

2.4 Visión

“Nuestro objetivo a futuro es ofrecer un sistema administrativo integrado, completamente automatizado, preciso, eficiente y versátil para el manejo adecuado de los MINIBARES en los hoteles. Lo cual nos ayudara a ser la compañía líder en el manejo de neveras en habitación en Centro América y Sur América”⁵⁷.

⁵⁶Ibid

⁵⁷Ibid

2.5 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales de la empresa son:

- Liderar el servicio de manejo y control de Minibares en el mercado hotelero nacional, obteniendo nuevos contratos en las actuales ciudades donde estamos ubicados.
- Ampliar nuestra red de servicios a hoteles de otras ciudades del país.
- Continuar posicionándonos a nivel internacional.
- Contribuir al desarrollo económico del país ofreciendo nuevos puestos de trabajo.
- Colaborar en la buena imagen de nuestro país en el exterior.
- Lograr la mayor rentabilidad del negocio en beneficio de la compañía y sus socios.⁵⁸

2.6 Estrategias organizacionales

- “Fortalecer la formación personal y laboral de nuestros empleados.
- Velar por el mejoramiento continuo en el servicio dentro de cada uno de los hoteles.
- Lograr las mejores negociaciones con los proveedores buscando obtener la mejor rentabilidad.
- Mantener productos de alta calidad y rotación en el surtido de los Minibares”⁵⁹.

⁵⁸Ibid

⁵⁹Ibid

2.7 Valores y principios

Honradez: Reconocemos que hay que generar confianza a nuestros clientes por esa razón fomentamos la claridad, la rectitud y la transparencia en nuestros actos del día a día.

Iniciativa: Sabemos que por ser uno de los sectores más globales en el mercado debe estar actualizado de las nuevas tendencias, por esa razón buscamos estar a la vanguardia en nuestra área. No obstante, teniendo en cuenta las oportunidades y las limitaciones que presenta el sector hotelero en nuestros países.

Responsabilidad: Al integrarnos a una compañía reconocemos el compromiso que esto requiere, por esa razón intentamos transmitir en nuestro entorno una actitud abierta, clara e integra.⁶⁰

2.8 Definición del servicio

“Explotación de minibares (refrigeradores – bares) en las habitaciones de los hoteles con los cuales tenemos contrato. Velando por la dotación permanente de licores, refrescos, pasa bocas y productos de consumo que son vendidos a los huéspedes del hotel.

Minibares S.A.S. es un aliado estratégico para el sector hotelero, el cual facilita la administración, distribución y logística de los productos que se consumen dentro de las habitaciones”⁶¹.

⁶⁰Ibid

⁶¹Ibid

A wooden tray filled with various Mexican snacks and drinks. In the foreground, there are boxes of Doritos (Mild and Spicy), Quesitos, Platanitos (Crispy Plantains), M&M's (Candy), and Snickers (Candy). Behind these, there are boxes of Quesitos, a bottle of Evian water, and a small container of Quesitos. The tray is set on a wooden surface.



- “Proveer al huésped productos para su consumo dentro de la habitación del hotel.
- Proporcionar al hotel agilidad en el servicio de reposición y cargo de los productos consumidos por el huésped.
- Proporcionar al hotel reducción de costos en inventario y recurso humano, generando así un mayor margen de utilidad en el área de Alimentos y Bebidas.
- Obtener rentabilidad en el negocio para beneficio de nuestra propia empresa”⁶².

50

2.10 Ventajas competitivas

- “Contamos con personal calificado para suplir de manera eficaz las necesidades de nuestros clientes.
- Tenemos alianzas estratégicas con nuestros proveedores lo que nos permite ofrecer productos atractivos y de una excelente calidad a los huéspedes de los hoteles con los cuales tenemos convenio.
- Tenemos una estructura sólida y organizada lo cual nos convierte en la empresa líder del sector con más de 32 años de experiencia”⁶³.

2.11 Organigrama

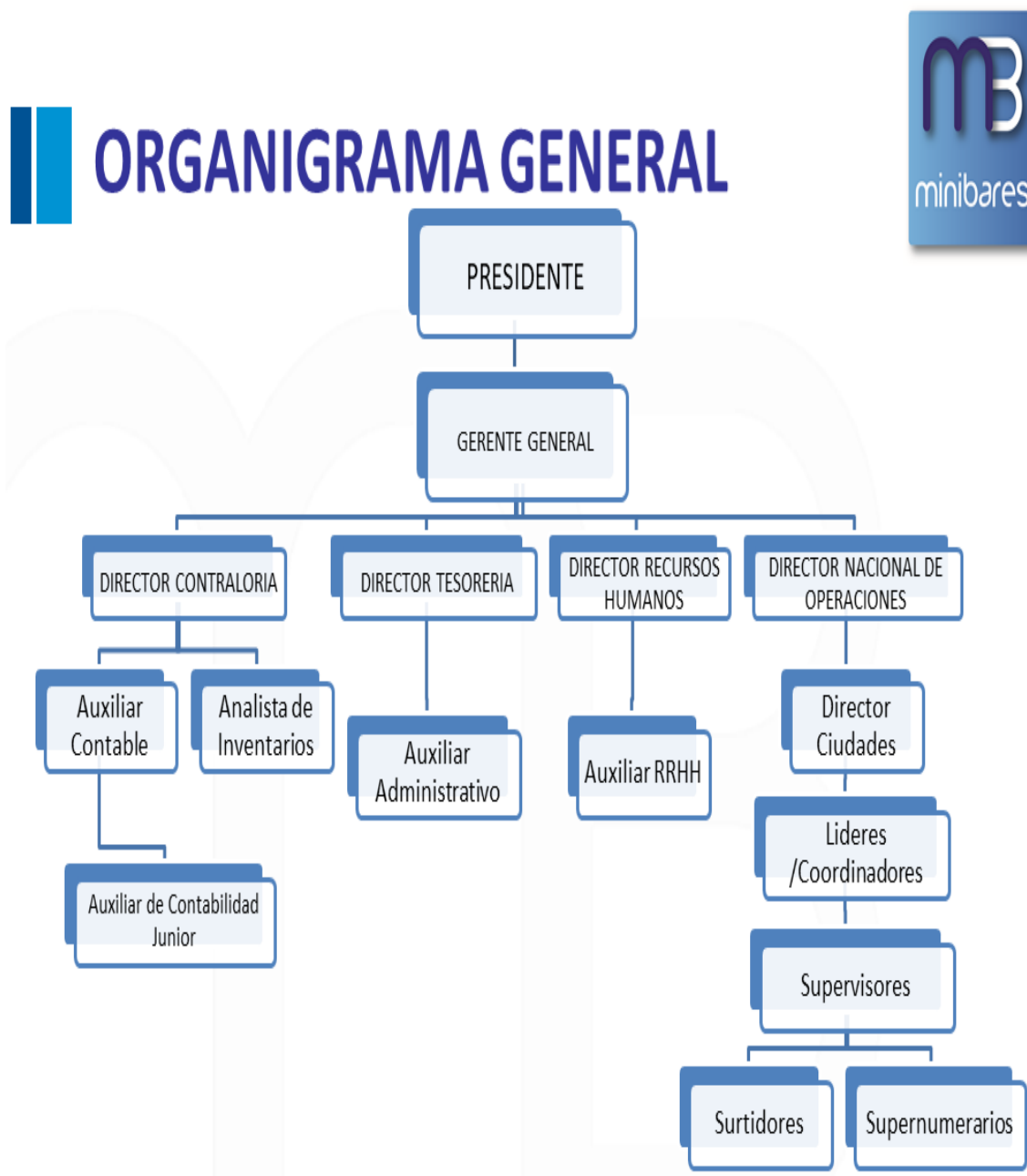
“Día a día trabajamos en el mejoramiento y estandarización de nuestros procesos lo cual nos convierte en una empresa eficiente y nos permite aportar nuestro grano de arena para la consecución de los objetivos organizacionales de nuestros clientes (los hoteles); lo que nos convierte en aliados estratégicos de los mismos”⁶⁴.

A continuación, se procede a caracterizar los cargos operativos de Minibares S.A.S. de acuerdo a su organigrama general, en las otras áreas de la empresa no se realiza en este documento por políticas de privacidad de la empresa.

⁶³Ibid

⁶⁴Ibid

Grafico 5 Estructura Organizacional Minibares S.A.S.



Fuente: Documentos internos Minibares S.A.S.

2.12 Perfiles de cargos

Tabla 2 Perfil Surtidor

MINIBARES S.A.S	SURTIDOR
AREA	OPERATIVA
EXPERIENCIA	6 meses en adelante
EDUCACION	Bachillerato completo - carrera técnica en proceso o finalizada.
DEPENDENCIA	DIRECTOR OPERATIVO
	Depende la plaza
CARGO SUPERIOR	SUPERVISOR
CARGOS SUPERVISADOS	NO TIENE
OBJETIVOS DEL CARGO	
Cubrir la operación diaria del hotel, en cuanto a surtido cargado y aseo de los minibares cumpliendo con una óptima prestación del servicio, satisfaciendo los más altos estándares exigidos tanto por el cliente interno (hotel) como por el cliente externo (huéspedes) de nuestra compañía.	
PRINCIPALES FUNCIONES	
.1 Proveer al huésped productos para su consumo	
.2 Mantener los Minibares surtidos y limpios en todo momento	
.3 Realizar un completo acompañamiento al proceso de pago de los huéspedes desde el momento de su carga hasta el momento de su pago.	
.4 Tener en todo momento disponibilidad del stock ofrecido en carta	
.5 Mantener sus objetos de trabajo limpios y en óptimas condiciones para el desarrollo del mismo.	

6. Revisar salidas (Check Outs) Durante todo el día se revisan las habitaciones que recepción avisa saliendo y se dicta el valor del último consumo del huésped.
.7 Solicitar reporte de ocupación y salidas de la fecha.
.8 Solicitar los cargos del día anterior en recepción o en el sistema, pedir información de salidas durante el tiempo que no hubo personal de MINIBARES en el hotel.
.9 Revisar habitaciones, a diario se deben revisar todas las habitaciones del hotel y dejar surtidas y cargadas, en caso de no ser posible por razones de cartón no molestar, se deja pendiente para revisar al día siguiente.
.10 cargar los consumos encontrados en el recorrido diario, bien sea haciendo uso de sistema, o entregando las respectivas comandas en recepción
.11 Comparar el reporte entregado de cargos con su reporte diario de pisos, y establecer así que fue pago, que no, y por qué.
.12 mantener actualizada la minuta de ventas diarias que debe tener: ocupación, salidas y venta, día por día.
.13 Mantener actualizada la minuta de fechas en pisos, este debe contener la información de la fecha de vencimiento del producto que tenemos en pisos, la fecha en que se revisó y la fecha en que se bajó.
.14 Mantener actualizada minuta de horarios, esta se puede llevar de acuerdo al hotel, supervisada por seguridad, o recepción.
.15 Mantener actualizada la minuta de pérdidas o negaciones, en esta se descargan a diario, todos los productos que fueron no pagos, el valor y el motivo de este.
.16 Mantener actualizada la minuta de proveedores, en esta se debe registrar cada producto que llego, con qué fecha de vencimiento, y el número de la factura.
17. Mantener actualizada minuta recepción, en la que se registran todas las novedades diarias, y habitaciones sin revisar, manteniendo una comunicación constante con el equipo de recepción

18 Revisar y cambiar productos de pisos por fecha de vencimiento, esto debe hacerse según haya sido programado, siempre por lo menos una vez al mes, y teniendo en cuenta las condiciones de cambio de nuestros proveedores, a que cada producto tiene unas diferentes		
RESPONSABILIDADES		
GESTION	PERSONAS	RECURSOS
Por la operación diaria del hotel, como surtido cargado y revisado.	NO TIENE	Mantener actualizado, y en condiciones óptimas las herramientas que se entregan para el desarrollo de sus funciones, como muebles, equipos, uniformes, y en especial el inventario de productos.
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	
1. Cumplimiento	Cumplimiento constate de la operación asignada, demostrando así responsabilidad para con el hotel y la empresa.	
2. Orientación a los resultados	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores.	
3. Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	
4. Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	
5. Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	
6.	Hacer uso responsable y claro de los recursos tanto del	

Transparencia	hotel, como de la compañía, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información de los huéspedes.
7.Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.
8. Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía.

Tabla 3 Perfil Supernumerario

 MINIBARES S.A.S	Perfil Del Cargo
	SUPERNUMERARIO
AREA	OPERATIVA
EXPERIENCIA	SEIS MESES EN ADELANTE
EDUCACION	Bachillerato completo - carrera técnica en proceso o finalizada.
DEPENDENCIA	DIRECTOR OPERATIVO
	Dependiendo la plaza
CARGO SUPERIOR	SUPERVISOR
CARGOS SUPERVISADOS	NO TIENE
OBJETIVOS DEL CARGO	
Cubrir las vacantes de personal que se puedan presentar en la diaria prestación de nuestros servicios en los hoteles previamente asignados, bien sea cubriendo los descansos, incapacidades o vacaciones de nuestros surtidores.	
PRINCIPALES FUNCIONES	
.1 Proveer al huésped productos para su consumo	
.2 Mantener los Minibares surtidos y limpios en todo momento	
.3 Realizar un completo acompañamiento al proceso de pago de los huéspedes desde el momento de su carga hasta el momento de su pago.	
.4 Tener en todo momento disponibilidad del stock ofrecido en carta	

.5 Mantener sus objetos de trabajo limpios y en óptimas condiciones para el desarrollo del mismo		
6. Revisar salidas (CheckOuts) Durante todo el día se revisan las habitaciones que recepción avisa saliendo y se dicta el valor del último consumo del huésped.		
.7 Solicitar reporte de ocupación y salidas de la fecha.		
.8 Solicitar los cargos del día anterior en recepción o en el sistema, pedir información de salidas durante el tiempo que no hubo personal de MINIBARES en el hotel.		
.9 Revisar habitaciones, a diario se deben revisar todas las habitaciones del hotel y dejar surtidas y cargadas, en caso de no ser posible por razones de cartón no molestar, se deja pendiente para revisar al día siguiente.		
.10 cargar los consumos encontrados en el recorrido diario, bien sea haciendo uso de sistema, o entregando las respectivas comandas en recepción		
.11 Comparar el reporte entregado de cargos con su reporte diario de pisos, y establecer así que fue pago, que no, y por qué.		
12.Mantener actualizada minuta recepción, en la que se registran todas las novedades diarias, y habitaciones sin revisar, manteniendo una comunicación constante con el equipo de recepción		
RESPONSABILIDADES		
GESTION	PERSONAS	RECURSOS
Cumplir con la operación del hotel en el que este, estar presto a ser movido de hotel en cualquier momento.	NO TIENE	Entregar información detallada de las novedades en cualquiera de los recursos al surtidor encargado del hotel.
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	
1.Facilidad de desplazamiento	Característica vital para desempeñarse en el cargo, ya que por su condición debe estarse transportando constantemente entre hoteles. (La compañía procurara dentro de lo posible ubicarlo siempre en hoteles fijos y cercanos entre los mismos para que el desplazamiento sea más cómodo)	

2.Disponibilidad de tiempo	Capacidad de atender el llamado de la compañía cuando esta lo requiera, ya que encontrándonos inmersos en esta industrias asumimos que los hoteles no descansan, y en cualquier momento puede ser solicitado por la compañía. (En casos de superar la horas laborales estipuladas, estas se pagaran como horas extras y/o turnos
3.Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.
4. Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.
5. Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.
6. Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos tanto del hotel, como de la compañía, manteniendo siempre discreción en la utilización de la información de los huéspedes.
7.Trabajo en quipo	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.
8. Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía.
9. Conocimiento a profundidad de los servicios prestados.	Capacidad de conocer a fondo los servicios y evaluar la efectividad y viabilidad de adaptación a los requerimientos, del hotel, tanto como del huésped.

Tabla 4 Perfil Supervisor

 MINIBARES S.A.S		Perfil Del Cargo
		SUPERVISOR
AREA		OPERATIVA
EXPERIENCIA		Un año y medio en adelante.
EDUCACION		Técnico o tecnólogo en administración, logística o gestión hotelera.
DEPENDENCIA		DIRECTOR OPERATIVO
		Depende la plaza
CARGO SUPERIOR		SUPERVISOR DE ZONA
CARGOS SUPERVISADOS		SURTIDORES – SUPERNUMERARIOS
OBJETIVOS DEL CARGO		
Responder por el correcto desarrollo de sus funciones y las de su personal a cargo, para la óptima prestación del servicio, entregando informes y resultados tanto al hotel como a sus superiores.		
PRINCIPALES FUNCIONES		
.1 Proveer al huésped productos para su consumo		
.2 Mantener los Minibares surtidos y limpios en todo momento		
.3 Realizar un completo acompañamiento al proceso de pago de los huéspedes desde el momento de su carga hasta el momento de su pago.		
.4 Tener en todo momento disponibilidad del stock ofrecido en carta		
.5 Mantener sus objetos de trabajo limpios y en óptimas condiciones para el desarrollo del mismo		
6. Revisar salidas (CheckOuts) Durante todo el día se revisan las habitaciones que recepción avisa saliendo y se dicta el valor del último consumo del huésped.		
.7 Solicitar reporte de ocupación y salidas de la fecha.		
.8 Solicitar los cargos del día anterior en recepción o en el sistema, pedir información de salidas durante el tiempo que no hubo personal de MINIBARES en el hotel.		

.9 Revisar habitaciones, a diario se deben revisar todas las habitaciones del hotel y dejar surtidas y cargadas, en caso de no ser posible por razones de cartón no molestar, se deja pendiente para revisar al día siguiente.
.10 cargar los consumos encontrados en el recorrido diario, bien sea haciendo uso de sistema, o entregando las respectivas comandas en recepción
.11 Comparar el reporte entregado de cargos con su reporte diario de pisos, y establecer así que fue pago, que no, y por qué.
.12 mantener actualizada la minuta de ventas diarias que debe tener: ocupación, salidas y venta, día por día.
.13 Mantener actualizada la minuta de fechas en pisos, este debe contener la información de la fecha de vencimiento del producto que tenemos en pisos, la fecha en que se revisó y la fecha en que se bajó.
.14 Mantener actualizada minuta de horarios, esta se puede llevar de acuerdo al hotel, supervisada por seguridad, o recepción.
.15 Mantener actualizada la minuta de pérdidas o negaciones, en esta se descargan a diario, todos los productos que fueron no pagos, el valor y el motivo de este.
.16 Mantener actualizada la minuta de proveedores, en esta se debe registrar cada producto que llego, con qué fecha de vencimiento, y el número de la factura.
17. Mantener actualizada minuta recepción, en la que se registran todas las novedades diarias, y habitaciones sin revisar, manteniendo una comunicación constante con el equipo de recepción
18 Revisar y cambiar productos de pisos por fecha de vencimiento, esto debe hacerse según haya sido programado, siempre por lo menos una vez al mes, y teniendo en cuenta las condiciones de cambio de nuestros proveedores, ya que cada producto tiene unas diferentes.
19. Coordinar los horarios de su personal a cargo, adaptándose siempre a las necesidades del hotel.
20. Estar pendiente siempre del cruce de mes con el hotel, estando enterado siempre de las condiciones y estado del hotel para con la compañía.
21. Entrega de manera oportuna y conforme informes como; Cuadro de proveedores, kardex, reportes de aseo, marcaciones horarios, novedades de nómina.

22. Responde y asume la auditoría realizada por sus superiores mes a mes, tomando acciones en procura de mejorar siempre, ante las recomendaciones o errores encontrados.		
RESPONSABILIDADES		
GESTION	PERSONAS	RECURSOS
Responder por la operación diaria del hotel, entrega de informes, y resultados.	Responde por su equipo de trabajo, sus funciones y su actuar.	* Muebles y estantes
		* Inventario
		* Equipos y radios
		* Carros, material oficina
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	
1. Cumplimiento	Cumplimiento constate de la operación asignada, demostrando así responsabilidad para con el hotel su equipo y la empresa.	
2. Orientación a los resultados	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores.	
3.Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	
4. Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	
5. Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	
6. Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos tanto del hotel, como de la compañía, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información de los huéspedes.	
7.Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.	

8. Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía.
9. Conocimiento a profundidad de los servicios prestados.	Capacidad de conocer a fondo los servicios y evaluar la efectividad y viabilidad de adaptación a los requerimientos, del hotel, tanto como del huésped.
10 Liderazgo	Maneja asertivamente su equipo de trabajo, siendo justo y flexible, en las distintas situaciones que se puedan presentar

Tabla 5 Perfil director operativo

		Perfil Del Cargo
MINIBARES S.A.S		DIRECTOR DE PLAZA
AREA		OPERATIVA
EXPERIENCIA		Cuatro años o más.
EDUCACION		Carrera Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o hotelería y turismo.
DEPENDENCIA		DIRECTOR OPERATIVO NACIONAL
CARGO SUPERIOR		GERENCIA
CARGOS SUPERVISADOS		SURTIDORES - SUPERNUMERARIOS - SUPERVISORES - SUPERVISOR ZONA
OBJETIVOS DEL CARGO		
Dirigir, de manera eficiente la plaza asignada, respondiendo de manera indirecta por la operación en todos los hoteles de la plaza, solventando cualquier tipo de necesidad que se presente con los proveedores, los empleados o los hoteles.		
PRINCIPALES FUNCIONES		
.1 Realizar auditorías mensuales a cada uno de los hoteles de su plaza		
.2 Mantener contacto constante con los proveedores, estando al tanto de sus condiciones, negociaciones y cartera.		

.3 Realizar un completo acompañamiento al proceso de pago de los hoteles, a la compañía.		
.4 Entregar novedades de nómina quincenales para su pago oportuno		
.5 Mantener comunicación constante con los cargos inferiores, guiándolos bajo los estatutos de la compañía.		
.6 Tener control constante de los horarios de trabajo de los cargos que le reportan		
.8 Encargarse de los nuevos montajes, desde las negociaciones de nuevos proveedores, hasta la supervisión directa del estado en que se entrega el nuevo punto.		
.9 Entrega informes constantes, del estado de los hoteles.		
.10 Realiza seguimiento, a los errores encontrados en la auditoria de cada punto, para procurar una mejoría constante de los servicios.		
.11 Verificar y entregar a tiempo los kardex de cada hotel de la plaza.		
.12 Verifica y entrega cuadro de proveedores.		
.13 Verifica que los proveedores sean cumplidos con sus condiciones de cambio y entrega		
.14 Realiza seguimiento al pago de los proveedores, evitando bloqueos, que pueda afectar la operación.		
.15 Coordina los descansos de los hoteles en los cuales no tenemos supervisor.		
.16 Colaborar con la selección de personal para su plaza.		
RESPONSABILIDADES		
GESTION	PERSONAS	RECURSOS
Por el cumplimiento en la operación de los hoteles de la plaza, negociaciones con los proveedores, entrega de informes	Por los Supervisores de zona, supervisores, surtidores, y supernumerarios.	* Muebles y estantes
		* Inventario
		* Equipos
		* Material oficina
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	
1. Determinación.	Determinar el tipo de servicios a ofrecer e implementar los procedimientos operacionales.	
2. Orientación a los resultados	Esfuerzo e interés en alcanzar metas y objetivos marcados.	

3.Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.
4. Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.
5. Actitud de servicio	Atender sugerencias de los hoteles y garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.
6.Don de mando	Mantener una actitud acertada con sus empleados.
7.solucion de conflictos	Media en discusiones o posibles alteraciones entre funcionarios
8. Colaboración	Cooperar con sus operarios, y superiores con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía.
9. Conocimiento a profundidad de los servicios prestados.	Capacidad de conocer a fondo los servicios que prestandos en cada uno de los hoteles teniendo en cuenta que todos son diferentes. Evaluar la efectividad y viabilidad de adaptación a los requerimientos del hotel, tanto como del huésped.
10.Manejo de personal	Maneja asertivamente su equipo de trabajo, siendo justo y flexible, en las distintas situaciones que se puedan presentar
11.actitudes para la planeación estratégica	Capacidad de planear y estructurar los diferentes procesos, necesarios para el bienestar de la compañía
12.Compromiso	Demuestra determinación y alto sentido de compromiso teniendo en cuenta que controla sus tiempos, y su actuar.

Líder de Zona:

Solucionan las distintas situaciones operativas que se puedan presentar en los hoteles y con el personal, controlan el cumplimiento de las indicaciones dadas por el director, mantienen actualizados los informes respectivos al área y ejecutan indicaciones del director. Este cargo dentro de la empresa es nuevo está en proceso de caracterización.

En el caso del Líder de Zona y Director Operativo, la empresa Minibares SAS tiene una política de promoción interna, es decir los cargos superiores cuando están disponibles por regla general debe ser ocupado por un colaborador que venga prestando sus servicios a la empresa, por ende no se abren convocatorias externas⁶⁵.

⁶⁵Ibid

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS Y DEL SECTOR

3.1 Entornos

3.1.1. Entorno político

A mediados del siglo XIX comenzaron a estructurarse en la Nueva Granada, filosófica y doctrinariamente, los partidos liberal y conservador. En 1848 apareció el primer programa liberal elaborado por Ezequiel Rojas y un año más tarde José Eusebio Caro y Mariano Ospina Rodríguez redactaron el conservador.

Los partidos tradicionales basaron su ideología en la filosofía liberal del siglo XVIII. Y se hallan relacionados con el federalismo y centralismo de la época de independencia y con los liberales moderados (conservadores) y liberales progresistas (liberales) que surgieron del pensamiento de Francisco de Paula Santander.

La segunda mitad del siglo XIX representa para Colombia el rompimiento definitivo con la estructura socioeconómica colonial. Con la imposición de las ideas liberales, el país entró de lleno en el sistema capitalista imperante en occidente. La Constitución de Rionegro (1863-1886) representa el triunfo de los intereses librecambistas y la imposición de las libertades individuales absolutas.

La práctica de estos principios condujo al finalizar el siglo a un replanteamiento de las bases ideológicas del Estado. Se instauró entonces un sistema proteccionista, regido por la Constitución de 1886 que perduró en Colombia por más de 100 años y se caracterizó por un rígido centralismo y por las amplias facultades que otorgó al poder ejecutivo. La Constitución estableció el sufragio para todos los varones, mientras que el voto femenino se estableció hasta 1957.

Con el predominio del partido conservador en el poder desde 1886 las políticas proteccionistas establecidas al finalizar el siglo XIX contribuyeron al despegue del proceso de industrialización. Los años 30 significaron para Colombia la iniciación de una política de sustitución de importaciones, en especial de bienes de consumo.

La expansión de la economía y principalmente el proceso de industrialización dieron origen a transformaciones políticas y sociales. La demanda de la mano de obra incrementó a partir de los años 40 la migración de las ciudades al mismo tiempo que se intensificaron los conflictos sociales tanto en el campo (agitación campesina) como en la ciudad (movimiento obrero, que dio origen al establecimiento de una reforma laboral).

Aparecieron los grupos guerrilleros en zonas montañosas y apartadas, en zonas campesinas pobladas y en los llanos orientales. Debido a la presión que ejercían estos grupos desestabilizadores se estableció entonces una dictadura militar con el fin de hacer posible el control en las zonas de conflicto. Este gobierno fue sucedido por un régimen bipartidista entre liberales y conservadores desde 1958 conocido como el Frente Nacional.

Las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) nacen en 1964, a su vez el ELN (Ejército de Liberación Nacional) surge en 1965, el EPL (Ejército de Liberación Popular) en 1967 y finalmente en 1973 hace su primera aparición el M-19.

En 1974 finalizó el Frente Nacional y se retornó al sistema de libre elección. En este período el contrabando y el narcotráfico empiezan a consolidar sus acciones en el país.

En el período presidencial de 1982-1986 se llevan a cabo las primeras negociaciones de paz con los grupos guerrilleros, estas dan los primeros resultados con la desmovilización del M-19 y el EPL durante la administración de Virgilio Barco (1986-1990).

Ante la necesidad de reformar la Constitución de 1886 un grupo de estudiantes universitarios realizó un plebiscito en 1990. Este fue aprobado y se dispuso la conformación democrática de la Asamblea Constituyente, integrado por diferentes fuerzas (estudiantes, indígenas, guerrilleros reinsertados, liberales, conservadores, etc.).

De la Asamblea Constituyente surge la Constitución Política de Colombia 1991 en la cual la participación ciudadana, el respeto por los derechos fundamentales y la consolidación de la tradición democrática de Colombia ganaron espacios⁶⁶.

Como se observa Colombia tiene una historia marcada por el conflicto armado que a la fecha no se supera del todo, sin embargo las políticas nacionales han incentivado el desarrollo de otros sectores de la economía como lo es el turismo.

Desde la Ley 60 de 1968, que determinó la importancia del turismo como generador de divisas, empleo y como industria fundamental para el desarrollo económico del país; la posterior Ley 300 de 1996 – Ley marco de turismo, y las sucesivas reformas de las leyes 1101 de 2006 y 1558 de 2012, aún con períodos de decrecimiento, producto del conflicto armado, principalmente entre finales de los 80 y la década de los 90 del siglo pasado, la denominada “industria sin chimeneas”, demuestra ser un factor de desarrollo relevante para el país.

Actualmente, Colombia goza de reconocimiento mundial como un país que ha sabido llevar la resiliencia en turismo a su punto más alto, por su capacidad de sobreponerse a circunstancias difíciles y adversas. En palabras del Secretario General de la Organización Mundial del Turismo, “Colombia es un país con un futuro maravilloso, que está en el mapa del turismo mundial, donde en los últimos años ha generado grandes inversiones en infraestructura turística, en la calidad de los productos que ofrece y en el desarrollo del capital humano para atender al sector. El reto es seguir avanzando en esas metas que se han fijado, para lo cual el país puede contar con el pleno respaldo de la Organización, confiamos en Colombia, es un país que ha ganado el respeto del mundo, un país espectacular” (Taleb Rifai,

⁶⁶Historia Política, Origen de los Partidos Políticos Tradicionales {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <http://wsp.presidencia.gov.co/asiescolombia/histopolitica.html>

2011). Estos avances han repercutido positivamente en la economía del país y en mejorar la calidad de vida para comunidades locales⁶⁷.

“Es de resaltar que hasta el 31 de diciembre de 2017 había exención de renta por 30 años para aquellos hoteles cuya construcción se inicie antes del 31 diciembre 2017”⁶⁸, “lo que género que las cadenas hoteleras de 5.633 habitaciones que existía en el año 2010 generara una variación creciente en construcción del 49.5% al año 2016 contando con 8.423 habitaciones disponibles para el turismo”⁶⁹.

Ahora bien, la actual reforma tributaria incluyo un beneficio para todos aquellos empresarios que inviertan en infraestructura turística en municipios de 200.000 habitantes desde este año.

“Las pequeñas ciudades muestran un mercado todavía inexplorado al que la hotelería le debería apostar”, comentó Juan Carlos Galindo, presidente de Oxo Hotel⁷⁰.

⁶⁷ COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. Plan sectorial de turismo. 2014-2018 “turismo para la construcción de la paz” p. 5. Tradicionales {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/Turismo>

⁶⁸COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 463 DE 2016 (marzo 16) D.O. 49.818, marzo 17 de 2016 por el cual se modifica el Decreto 2755 de 2003, modificado por el Decreto 920 de 2009 p. 2.{en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: (http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79513&name=DECRETO_463_DE_2016.pdf&prefijo=file)

⁶⁹COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO turismo, motor del desarrollo p.3. {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co>.

⁷⁰Auge hotelero seguirá en 2018: están en fila 19 proyectos, {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet:<http://www.portafolio.co/economia/los-proyectos-hoteleros-que-llegaran-a-colombia-en-2018-504715>

Con esto se está potenciando las ventajas con las que cuenta el país en materia de turismo e impulsa a los inversores para seguir fortaleciendo este sector.

Por su parte, el presidente de Aviatur indicó que el Gobierno Nacional no exagera cuando dice que Colombia ha llegado a cifras récord en materia de turismo ya que, luego del proceso de paz, los viajeros extranjeros están mirando al país como primera opción a la hora de escoger un destino turístico.

Samy Bessudo, presidente de la agencia de viajes Aviatur, precisó que Colombia sí está generando más turismo y que es una realidad que no se puede ocultar, “el proceso de paz ha servido muchísimo para incentivar esta imagen positiva de Colombia, sobre todo en el exterior que nos hacía tanta falta. Efectivamente, están llegando más viajeros a nuestro país y, así mismo, las alianzas se están incrementando”, aseveró el directivo de Aviatur.

Al respecto, el empresario destacó que “fue muy grato ver cómo muchas aerolíneas, no solo piensan en incrementar su número de sillas, sino también tienen pensado crear nuevas rutas. Esto quiere decir que hay un mercado que está entrando y uno que está saliendo. Ese crecimiento efectivamente favorece a Colombia”, explicó Samy Bessudo⁷¹.

Paula Cortés, presidente de la Asociación Colombiana de Viajes y Turismo (Anato), destaca que el Gobierno ha venido brindándoles mayor importancia al turismo a través de campañas de promoción y de apoyo a los empresarios. A esto se suma que en el mundo ven al país con otros ojos y Colombia es catalogada como referente en turismo de eventos y de naturaleza, gracias a su biodiversidad, lo que seguirá dinamizando el sector.

⁷¹Pos conflicto permitió que Aviatur creciera un 20% en el 2017. {En línea} {turismo | 3/12/2018 4:22:00AM}{Revisado20marzo2018}disponibleeninternet:<http://www.dinero.com/empresas/articulo/aviatur-crecio-en-2017-tras-proceso-de-paz-en-colombia/256237>.

“Hemos venido creciendo en los últimos años en llegada de turistas extranjeros. El año pasado llegaron 6,5 millones de viajeros, superando las expectativas que teníamos y consideramos que este año podríamos alcanzar los 7,5 millones”, dice la dirigente gremial. El buen momento de esta actividad se hace más evidente si se comparan las cifras de comienzo de década, cuando el número de viajeros provenientes del exterior era de 2,6 millones.

El año pasado las agencias de viajes vendieron más de US\$3.600 millones, mientras el tráfico aéreo internacional creció 4%, cifra apoyada por el crecimiento de las agencias en la venta de tiquetes nacionales e internaciones. En los primeros el aumento fue de 10%, comparado con 2016, y en tiquetes internacionales el alza fue de 13%.

Una de las grandes apuestas del sector está en la promoción de departamentos y sitios que fueron afectados por el conflicto. Felipe Jaramillo, presidente de Procolombia, indica que en el marco de lo que la entidad ha denominado como una ‘Colombia más grande’, nueve departamentos que fueron afectados por el conflicto armado entran a ser parte del trabajo misional de la misma.

La idea es mostrar al mundo la oferta en naturaleza y aventura que ofrecen Caquetá, Putumayo, Casanare, Vichada, Guaviare y Guainía; las experiencias culturales de Córdoba y Bolívar; y las ventajas del Meta para viajes de incentivos⁷².

La información anterior se ratifica con estas cifras, En 2017 el ingreso de divisas al país por concepto de turismo creció 5,4% frente al 2016, según datos del Banco de la República.

De acuerdo con la cuenta de viajes y transporte de pasajeros, Colombia logró el año pasado ingresos por US\$5.787,72 millones -la más alta en la historia del país,

⁷² ¿El turismo sería el primer generador de divisas en Colombia? {En línea} {turismo | 8/17/2017 12:00:00 AM} {Revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: (<http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/turismo-seria-primer-generador-de-divisas-en-colombia/248719>).

mientras que en 2016 alcanzó los US\$5.490,52, cifra entregada por el Banco de la República, después de que realizó ajustes al monto provisional (US\$5.688 millones).

El ingreso de divisas por turismo en 2017 anotó un incremento del 68% frente a las que generaba el sector en Colombia en 2010 (US\$3.440 millones) y representa el 78% del total de las exportaciones de servicios.

“Estas cifras ratifican que el turismo es un motor de desarrollo para el país. Somos un país cada más atractivo para los visitantes extranjeros. Ahora debemos continuar consolidando nuestra oferta turística y haciendo esta industria cada vez más sostenible”, dijo la ministra de Comercio, Industria y Turismo, María L. Gutiérrez.

Colombia queda enrutada para lograr la meta establecida por el Gobierno para este año: la generación de US\$6.000 millones en divisas por concepto de turismo. Para concretar tal objetivo, el Gobierno Nacional ha invertido 1 billón 47 mil millones de pesos en la competitividad, promoción y desarrollo de la infraestructura turística.

Las inversiones en carreteras, puertos y aeropuertos han convertido al país en un destino más accesible, que al sumarse con la renovada confianza internacional en Colombia, permitieron que en 2017 se registrara la cifra récord de 6,5 millones de visitantes extranjeros. La industria de viajes y turismo en Colombia reafirma así su gran potencial, al seguir incrementando el ingreso de divisas para consolidarse como motor de la economía nacional.⁷³

⁷³ Las divisas por turismo registraron récord en 2017{en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/40099/las_divisas_por_turismo_registrar_on_record_en_2017.

Tabla 6 Variables entorno Político

ENTORNO POLITICO						Impacto			
Variables	A/O	A. M	A. m	O. M	O. m		Alto	Medio	Bajo
Conflicto armado y narcotráfico	A			x			X		
inversión en infraestructura turística	O			x			x		
exenciones tributarias	O			x			x		
generación de políticas que respalden el sector turismo	O			x				x	
Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018	O			x			x		

3.1.2 Entorno jurídico

De acuerdo al modificado Art. 300 de la Constitución Política de Colombia inciso dos (2) manifiesta “expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los municipios, el turismo el transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de frontera”, ahora bien desde la planificación el Art. 339 de la Carta Magna de Colombia INC. 2. “Habrà un plan nacional de desarrollo

conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional.....”, del mismo modo se manifiesta que “las entidades territoriales elaboraran y adoptaran de manera concertada entre ellas y el Gobierno Nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la constitución y la ley”.

Con la expedición de la ley 300 de 1996, por la cual se expide la Ley General de Turismo en la cual se decreta en el Título 1 Art. 1 Importancia de la industria turística. “El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.

El estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional”, teniendo en cuenta lo mencionado previamente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) en conjunto con el Departamento Nacional de planeación (DNP), genera un documento de actualización del Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018 “Turismo para la construcción de la paz”, el cual tiene como objetivo general, Posicionar a Colombia como destino turístico sostenible y sustentable, reconocido en los mercados mundiales y valorado en los mercados nacionales, por su multiculturalidad y mega diversidad, con oferta altamente competitiva, que lleve a su máximo nivel a la industria de los viajes y al turismo como potenciador del desarrollo regional y constructor de paz”⁷⁴.

Por otro lado se han generado incentivos tributarios a la construcción de nuevos hoteles en el país de acuerdo al decreto 463 de 2016, se otorgó una exención

⁷⁴COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO Plan sectorial de turismo 2014-2018 “turismo para la construcción de la paz” p.32. Disponible en (<http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71713&name=>).

tributaria en la prestación de servicios hoteleros (alojamiento, alimentación, y todos los demás servicios básicos y/o complementarios) a los hoteles construidos o remodelados entre 2003 y 2017. A partir del 1 de Febrero de 2017 pasa a ser gravada con un 9% por el tiempo restante.

Los servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles construidos en su totalidad de hasta doscientos mil habitantes antes del 31 de diciembre de 2026 o remodelados o ampliados antes de tal fecha tendrán una tarifa preferencial de impuesto sobre la renta del 9% renta por 20 años.

Exención del impuesto sobre la renta por 20 años a partir del año 2003 a hoteles que presten servicios de ecoturismo. Esta exención estará vigente hasta diciembre 31 de 2022⁷⁵.

Este hecho sumado a un buen desempeño de la economía del país ha contribuido a que cadenas internacionales se instalen en el país.

La Ley 300 de 1996 en su Título VIII, Artículos 69 y 70 establece el fomento de la calidad en el sector turismo y para ello ordena la creación de Unidades Sectoriales para cada uno de los subsectores turísticos, las cuales serán parte del Subsistema Nacional de la Calidad –SNCA–. La Unidad Sectorial de Normalización tiene como función la preparación de normas para el sector. La Normalización ha sido definida en el Decreto 2269 DE 1993.

Norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, es el organismo nacional de normalización, según el decreto 2269 de 1993 del Ministerio

⁷⁵COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO decreto 463. Disponible en (http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79513&name=DECRETO_463_DE_2016.pdf&prefijo=file).

de Desarrollo Económico (hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) y delegó el proceso de elaboración de normas técnicas a cada sector que lo requiera y determine sus necesidades.

Con el fin de atender una demanda turística cada vez más exigente y mejor informada y atender las necesidades de mejoramiento de la calidad de la oferta turística bajo un enfoque de turismo sostenible, se ha detectado la necesidad de promover instrumentos que fomenten el uso de prácticas que permitan lograr el equilibrio entre el uso eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y naturales y la garantía de que se puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras. En este orden de ideas el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en virtud de lo dispuesto en el artículo 69° de la Ley 300 de 1996, en conjunto con la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, han unido sus esfuerzos para conformar la Unidad Sectorial de Normalización en sostenibilidad turística, tanto para destinos como para prestadores de servicios, con el fin de proponer normas que promuevan prácticas sostenibles. Específicamente, esta norma está dirigida a los establecimientos de alojamiento y hospedaje, que una vez cumplan el 100 % de los requisitos descritos, podrán obtener el Certificado de Calidad Turística. Dado que el objetivo de los procesos de calidad en materia turística consiste en crear una cultura de la excelencia en la prestación de los servicios turísticos a los consumidores, el Certificado de Calidad Turística es la herramienta de promoción y reconocimiento para tal fin, que redundará en el crecimiento y fortalecimiento de la industria turística.

Esta norma específica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos de alojamiento y hospedaje, EAH; definidos por dos niveles, así: Nivel básico, de sostenibilidad y Nivel alto de sostenibilidad⁷⁶.

Norma técnica sectorial colombiana NTSH 006

Esta norma técnica sectorial establece las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística, así mismo, define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje mediante la categorización por estrellas para los hoteles en las modalidades 1, 2, 3, 4 y 5⁷⁷.

Además, Considerando que el artículo 2.2.2.26.1.2 del Decreto 1074 de 2015, establece el ámbito de aplicación del Registro Nacional de Bases de Datos, creado por Ley Estatutaria 1581 de 2012 "Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales", el cual comprende las bases de datos que contengan datos personales cuyo tratamiento automatizado o manual se realice por personas naturales o jurídicas, de naturaleza pública o privada, en el territorio colombiano o fuera de él, siempre que al Responsable o al Encargado del tratamiento le sea aplicable la legislación colombiana en virtud de normas y tratados internacionales.

Artículo 1. Modifíquese el artículo 2.2.2.26.1.2 del Decreto 1074 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, el cual quedará así:

⁷⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION. Norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002. Disponible en:
(http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2006/NTSTS_002_2006.pdf),

⁷⁷ COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO disponible en:
(<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=23891&name=NTSH006-2009.pdf&prefijo=file>).

II Artículo 2.2.2.26.1.2. Ámbito de aplicación. Serán objeto de inscripción en el Registro Nacional de Bases de Datos, las bases de datos que contengan datos personales cuyo Tratamiento automatizado o manual sea realizado por los Responsables del tratamiento que reúnan las siguientes características: a) Sociedades y entidades sin ánimo de lucro que tengan activos totales superiores a 100.000 Unidades de Valor Tributario (UVT). ' b) Personas jurídicas de naturaleza pública". Artículo 2. Modifíquese el artículo 2.2.2.26.3.1 del Decreto 1074 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.

El cual quedará así: r!1l CU (H"7 V) 'F. 090 DECRETO NÚMERO de Hoja N°. 3 "Continuación del Decreto Por el cual se modifican los artículos 2.2.2.26.1.2 y 2.2.2.26.3.1 del Decreto 1074 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo". "Artículo 2.2.2.26.3.1. Plazo de inscripción. La inscripción de las bases de datos en el Registro Nacional de Bases de Datos se llevará a cabo en los siguientes plazos:

a) Los Responsables del Tratamiento, sociedades y entidades sin ánimo de lucro que tengan activos totales superiores a 610.000 Unidades de Valor Tributario (UVT), deberán realizar la referida inscripción a más tardar el treinta (30) de septiembre de 2018, de acuerdo con las instrucciones impartidas por la Superintendencia de Industria y Comercio.

b) Los Responsables del Tratamiento, sociedades y entidades sin ánimo de lucro que tengan activos totales superiores a 100.000 y hasta 610.000 Unidades de Valor Tributario (UVT), deberán realizar la referida inscripción a más tardar el treinta (30) de noviembre de 2018, de conformidad con las instrucciones impartidas por la Superintendencia de Industria y Comercio.

c) Los Responsables del Tratamiento, personas jurídicas de naturaleza pública, deberán realizar la referida inscripción a más tardar el treinta y uno (31) de enero de 2019, de conformidad con las instrucciones impartidas por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Las bases de datos que se creen con posterioridad al vencimiento de los plazos referidos en los literales a), b) y c) del presente artículo, deberán inscribirse dentro de los dos (2) meses siguientes, contados a partir de su creación". Artículo 3. Vigencias y derogatorias. El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.⁷⁸

⁷⁸ COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO, tomado el 15 marzo 2018 disponible en (<https://www.anato.org/sites/default/files/DECRETO%2090%20DEL%2018%20ENERO%20DE%202018.pdf>)

Tabla 7 Variables entorno Jurídico

ENTORNO JURIDICO							Impacto		
Variables	A/O	A. M	A. m	O. M	O. m		Alto	Medio	Bajo
Art. 339 de la Constitución Política de Colombia	O			X			X		
Ley 60 de 1968, que determinó la importancia del turismo como generador de divisas	O			X			X		
Ley 300 de 1996 – Ley marco de turismo	O			X				X	
Norma técnica sectorial colombiana 006	A		X						X
decreto 463 de 2016	O			X			X		
Norma técnica sectorial colombiana 002	O			X				X	
Registro Nacional de Bases de Datos, creado por Ley Estatutaria 1581 de 2012	A		X					X	

3.1.3 Entorno geográfico social

El Valle del Cauca se constituyó tras la unión de los departamentos de Cali y Buga, los cuales elevaron su solicitud de establecimiento ante el Congreso bajo el decreto No. 340 del 16 de abril de 1910, durante la presidencia de Ramón González Valencia. Desde ese entonces la ciudad de Cali se estableció como su capital.

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos que conforman la República de Colombia. Hace parte de las regiones Andina y Pacífico, limitando al norte con Chocó y Risaralda, al este con Quindío y Tolima, al sur con Cauca y al oeste con el océano Pacífico. Se estima que para el año 2017, este departamento cuenta con 4,85 millones de habitantes, siendo el tercero más poblado después de Bogotá D.C y Antioquia. Sin embargo, el Valle del Cauca es uno de los departamentos con menor extensión en el país al tener 22.140 km² de superficie. Por lo anterior, se estima que para el año 2017 presenta una densidad poblacional de 218 habitantes por km².

El Valle del Cauca puede dividirse en tres regiones:

- Región Plana: se ubica entre las cordilleras Central y Occidental de los Andes Colombianos, esta abarca una superficie de 3.000 km² y presenta una altura media de 1.000 msnm
- Región Montañosa: comprende las cimas, laderas y vertientes de la Cordillera Central que está conformada, entre otros, por el Páramo de Iraca en el municipio de Florida y el Páramo de las Hermosas en el municipio de Cerrito; y por la Cordillera Occidental, que presenta su mayor altitud en Pico Pance en medio de los Farallones de Cali, alcanzando los 4.080 msnm.
- Región Costera: compuesta por dos subregiones. El litoral, que comprende la zona de manglares a lo largo de la costa pacífica de Buenaventura, como los que se forman en la desembocadura del Río Anchicayá y Bahía de Málaga. Mientras la llanura selvática se extiende desde que termina el litoral hasta las estribaciones de la cordillera Occidental.

- La temperatura promedio de la región resulta ser muy variada debido, principalmente, a factores geográficos como la altitud, la latitud y la disposición de las zonas montañosas. Es por esto que es posible evidenciar una distribución de los pisos térmicos de la región de la siguiente forma:
- El 47,9% de la misma se ubica en un piso cálido, con temperaturas superiores a los 24°C.
- El 33,6% en un piso templado, con temperaturas promedio entre los 17°C y los 24°C.
- El restante 18,5% se ubica en un piso frío y de páramo, con temperaturas entre los 6°C y los 17°C.
- En este departamento la humedad relativa fluctúa entre el 65%-75%. Además, es una región intertropical que presenta épocas lluviosas y secas durante el año: la primera época seca se presenta entre diciembre y febrero, mientras la primera época lluviosa se da entre los meses de marzo y mayo. La segunda época seca se produce de junio a septiembre y la segunda época lluviosa se presenta generalmente de octubre a noviembre⁷⁹.

El departamento del Valle del Cauca dispone de una de las plataformas más competitivas del país:

- Una importante red de aeropuertos: dos internacionales y tres regionales.
- La mejor red vial del país (8.230 km. pavimentados).
- Red de telecomunicaciones que incluye móvil, fija, satelital y fibra óptica.
- Servicios públicos, con altas coberturas, cercanos al 100%.
- Cuenta con el puerto de Buenaventura, que es vital para el desarrollo de Colombia, por cuanto mueve el 48% de la carga del país (9,7 millones de toneladas por año). Único puerto marítimo polivalente de Colombia con muelles especializados en

⁷⁹SITURVALLE, Plan de desarrollo turístico del Valle del Cauca disponible en: (<http://www.valledelcauca.gov.co/turismo/publicaciones.php?id=23250>). <http://siturvalle.com>.

contenedores, gráneles sólidos y líquidos, y multipropósito. Siendo una región transformadora de materias primas, importa insumos y exporta valor agregado a los mercados internacionales⁸⁰.

De acuerdo a lo manifestado por CEO de Zonamerica Jaime Miller, expresa que el país atraviesa un proceso de transformación extraordinario. Ofrece mano de obra calificada abundante y cuenta con un marco jurídico adecuado para recibir inversiones, así como apoyo institucional gracias a entidades como Procolombia e Inves Pacific. La estratégica ubicación de Colombia, sumada a la infraestructura, capital humano y costos competitivos hacen de Cali una ciudad especial⁸¹.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

Tabla 8 Variables entorno geográfico social

ENTORNO GEOGRÁFICO SOCIAL						Impacto		
Variables	A/O	A. M	A. m	O. M	O. m	Alto	Medio	Bajo
Temperatura promedio variada, región intertropical	O				X		X	
Importante red de aeropuertos: dos internacionales y tres regionales, Puerto de Buenaventura	O			X		X		
Tercer departamento más poblado del país	O				X		X	
Ubicación estratégica respecto a Colombia gracias a tres regiones: plana, montañosa y costera	O			X		X		

3.1.4 Entorno económico

Colombia tuvo una participación sectorial en el PIB durante el primer semestre de 2017 en comercio, restaurante y hoteles del 12.1%⁸², cuatro departamentos concentran cerca del 80% de las llegadas de viajeros extranjeros no residentes al país durante los seis primeros meses de 2017 entre ellos el Valle del Cauca ocupando el cuarto lugar dado que durante el primer semestre del año 2016 donde llegaron 87.091 viajeros frente al mismo semestre del año 2017 donde llegan 94.290 viajeros esto genera una variación del 8.3% de crecimiento⁸³.

El sector de comercio, restaurantes y hoteles presento una inversión extranjera directa (IED) de US\$493 millones, para un aumento de 2.9%⁸⁴, esto quiere decir que durante el primer semestre de 2017 hubo una ganancia de participación del 9.5% frente al mismo semestre de 2016 donde fue del 5.8%⁸⁵.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo – OMT (UNWTO por sus siglas en Inglés), el sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial y es responsable de 1 de cada 11 puestos de trabajo de muchos países tanto desarrollados, como en vía de desarrollo. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en Inglés), estos indicadores traducidos en cifras pronostican que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial, y generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo. La Organización

⁸²COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. Dinámica de la economía mundial y comportamiento de Colombia p. 25. disponible en (<http://www.mincit.gov.co>)

⁸³COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. Turismo extranjero en Colombia p. 18. Disponible en (<http://www.mincit.gov.co>)

⁸⁴COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. dinámicode la economía mundial y comportamiento en Colombia p. 58. (<http://www.mincit.gov.co>).

⁸⁵ Ibid., p. 61

Mundial del Turismo señala que durante la primera mitad del 2014, el turismo presenta un crecimiento del 4.6%.

Como se observa, la llamada industria de los viajes y el turismo tiene honda repercusión en lo económico y en lo social no sólo en el ámbito mundial, sino también al interior de los países, en regiones y en territorios. Colombia se inserta en esta dinámica global. Las cifras son reveladoras; entre el 2010 y el 2013, en promedio, el país ha sido destino receptor de más de 3 millones de viajeros extranjeros por año por motivos turísticos, y ha recibido por este concepto, US\$ 12.877 millones en divisas en el mismo período. Estas cifras ubican al sector turismo en el tercer renglón de exportaciones y el primero del sector terciario del país. Los resultados redundan en el reconocimiento de Colombia como líder regional en materia de turismo, y modelo para países emergentes⁸⁶.

Por su parte Paula Cortés, presidente de la Asociación Colombiana de Viajes y Turismo (Anato), destaca que el Gobierno ha venido brindándole mayor importancia al turismo a través de campañas de promoción y de apoyo a los empresarios. A esto se suma que en el mundo ven al país con otros ojos y Colombia es catalogada como referente en turismo de eventos y de naturaleza, gracias a su biodiversidad, lo que seguirá dinamizando el sector⁸⁷.

⁸⁶COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. <http://www.mincit.gov.co/Turismo> Plan sectorial de turismo 2014-2018 “turismo para la construcción de la paz” p. 5.

⁸⁷ REVISTA DINERO En línea {Revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: (<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/balance-de-turismo-en-colombia-en-2017/255323>)

Tabla 9 Variables entorno Económico

ENTORNO ECONOMICO						Impacto		
Variables	A/O	A. M	A. m	O. M	O. m	Alto	Medio	Bajo
Desarrollo del talento humano	O				X		X	
Hace parte de los cuatro departamentos que concentran cerca del 80% de las llegadas de viajeros extranjeros	O			X		X		
el sector de comercio, restaurantes y hoteles presento una inversión extranjera directa (IED) de US\$493 millones	O			X			X	
sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial	O				X		X	
Gobierno ha venido brindándole mayor importancia al turismo	O			X		X		
Durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial	O			X		X		

3.1.5 Entorno tecnológico

El sector turismo avanza hacia la evolución tecnológica a medida que los gustos y necesidades de las personas se especializan es por esto que requiere de una fuerte implementación de tecnologías no solo en equipos físicos si no en plataformas que a nivel global permiten que la experiencia turística cuente con mayor información y de este modo acceder de una manera más dinámica a elecciones acordes a lo que busca el turista.

Este sector genera más de dos millones de empleos en el país. Scott Klososky, invitado especial del congreso de ANATO, habla de cómo se puede tecnificar el sector sin perder el equilibrio entre lo digital y la interacción humana.

A pesar de ser el sector que más genera divisas, después del petróleo, el turismo en Colombia pareciera haberse estancado en términos de innovación y transformación digital, algo que comparte con muchos otros renglones de la economía acá y a nivel global. En este caso particular, las amenazas a los modelos tradicionales vienen de nuevas plataformas que facilitan el turismo mundial, aplicaciones que planean viajes o alojan turistas a un menor costo.

Según Scott Klososky, académico, consultor y experto en este tema, la clave es la coexistencia de dos términos: confianza y, por supuesto, tecnología.

Klososky es un abanderado del mundo digital que, sin embargo, advierte que tecnificar en exceso la industria del turismo puede ser perjudicial, pues puede ir en contra de la confianza de los clientes, quienes pueden que aún no se sientan del todo seguros de comprar algo en lo cual no hay contacto humano.

Ahora, no hay que dejar de lado el factor humano y el impacto económico del turismo en el país: más de dos millones de trabajadores dependen de este sector, sin olvidar los empleos indirectos que están vinculados a la cadena de producción hotelera y turística. De acuerdo con cifras de la Organización Mundial de Turismo y la Asociación Colombiana de Agencias de Viaje (Anato), a nivel mundial el sector ha crecido cerca de 4,3 % y se espera al menos un crecimiento adicional del 3 %

La tecnificación, en opinión de Klososky, va más allá de la oferta de tiquetes o el alquiler de habitaciones. Para el experto, se trata de una personalización extrema (el término que utiliza es hiperpersonalización). Es decir, un lazo tan estrecho con el usuario que el mercado pueda anticipar los viajes que el turista no ha planeado hacer. “Todas las compañías deberían tener un perfil definido de sus clientes, a dónde les gusta ir, qué prefieren, cuándo eligen viajar, y así clasificarlos. Para esto usan muchas veces la inteligencia artificial, para allá vamos”.

Si bien el capital humano es importante para cualquier tipo de negocio, es necesario que la tecnología también entre en este equilibrio. Pero lo importante es que no se deje de lado el contacto y respaldo humano en las empresas turísticas, pues, como bien sostiene Klososky, si cualquiera de estas dos partes falla, hay una pérdida invaluable que termina por reflejarse en los clientes.

La transformación es primordial e inevitable. Las empresas de turismo deben entender cuándo implementar tecnología y cómo, de acuerdo con sus necesidades. De otra forma, el riesgo es desaparecer.⁸⁸

Por otra parte hablando de plataformas tecnológicas que acercan de manera virtual la experiencia, recomendaciones, datos económicos, de seguridad y beneficios a los viajeros y que gracias a sus aplicaciones móviles están a disposición de los turistas con acceso global si se dispone de conexión, encontramos a las siguientes.

TripAdvisor®, el sitio de viajes más grande del mundo les permite a los viajeros aprovechar al máximo el potencial de cada viaje. Con más de 500 millones de opiniones y comentarios sobre la selección más grande del

⁸⁸EL ESPECTADOR. La tecnología es el único futuro para la industria del turismo Economía {En línea 11 Agosto 2017 - 10:37 PM} Castaño Stefany. En (<https://www.elespectador.com/economia/la-tecnologia-es-el-unico-futuro-para-la-industria-del-turismo-articulo-707618>).

mundo de perfiles de viaje internacionales (más de 7 millones de alojamientos, aerolíneas, atracciones y restaurantes), TripAdvisor les proporciona a los viajeros la sabiduría de las multitudes para ayudarlos a decidir dónde alojarse, qué vuelo tomar, qué hacer y dónde comer. Además, TripAdvisor compara precios de más de 200 sitios de reservación de hoteles para que los viajeros puedan encontrar el precio más bajo en el hotel indicado para ellos. Los sitios de la marca TripAdvisor están disponibles en 49 mercados y son la sede de la comunidad de viajes más grande del mundo, la cual cuenta con 390 millones de usuarios exclusivos promedio mensuales** que buscan sacar el máximo provecho de cada viaje. TripAdvisor: Infórmate mejor. Reserva mejor. Viaja mejor.⁸⁹

NEEDHAM, Mass., 23 de enero de 2018 / PRNewswire / - TripAdvisor®, el sitio de viajes que ayuda a encontrar las últimas reseñas y los precios más bajos, anunció hoy a los ganadores de sus premios Travelers 'Choice® para Hoteles. Los ganadores de los premios Travellers 'Choice se determinaron sobre la base de los millones de opiniones y opiniones recopiladas en un solo año de TripAdvisor viajeros en todo el mundo. En el 16 ° año de los premios, TripAdvisor ha reconocido 8,095 propiedades en 94 países y ocho regiones en todo el mundo. Las características de los ganadores de los hoteles Travelers 'Choice son la calidad, el servicio y el valor extraordinarios.

Los premios premian a los ganadores de los hoteles en las categorías de los mejores hoteles en general, de lujo, económicos, pequeños, con el mejor servicio, B & B y posadas, romance, familiar y todo incluido. Además, este año se creó una nueva categoría de premio hotelero "Value for Money". Para calificar para este premio, una propiedad debe tener al menos cuatro estrellas y cuatro burbujas en TripAdvisor, y ofrecen tarifas promedio anuales por noche que son al menos un 20

⁸⁹TRIPADVISOR, página principal disponible en (<https://tripadvisor.mediaroom.com/co-about-us>)

por ciento inferiores al promedio de la ciudad y cuestan menos \$ 300 por noche según los precios de los hoteles disponibles en TripAdvisor.

"Los premios Travelers 'Choice de este año para hoteles reconocen miles de alojamientos excepcionales que recibieron las mejores calificaciones en cuanto a valor, servicio, comodidades y experiencia general de viajeros de todo el mundo", dijo Brooke Ferencsik, director senior de comunicaciones. "Ya sea que esté buscando un hotel de gran valor en una ciudad popular, un derroche lujoso frente a la playa o una escapada de luna de miel romántica, millones de comentarios y opiniones de la TripAdvisor la comunidad informó a esta lista de ganadores que inspirará y ayudará a los viajeros a planificar y reservar su próximo viaje increíble".⁹⁰

También se encuentra Airbnb, creada en 2008 como una plataforma de alquiler de apartamentos amueblados para turistas, ampliará su oferta con nuevas categorías de alojamientos y propiedades. En una de las novedades más significativas de la firma con base en San Francisco desde su lanzamiento, Airbnb añadió opciones de alojamiento llamadas "Plus" (Más) y "Beyond" (Más allá), junto con un puñado de nuevas categorías de búsqueda ("Bed&breakfast", boutique y "espacio único"). Airbnb explicó que sus ofertas "Plus" serán inspeccionadas por comodidad, limpieza y diseño, y apuntarán a huéspedes que busquen "casas hermosas, anfitriones excepcionales y tranquilidad añadida".⁹¹

⁹⁰TRIPADVISOR,{En línea publicado 23 de enero de 2018}. Disponible en (<http://ir.tripadvisor.com/news-releases/news-release-details/tripadvisor-announces-worlds-best-hotels-2018-travelers-choice>).

⁹¹EL ESPECTADOR, Airbnb expande su oferta con nuevas categorías de alojamiento Actualidad {En línea 22 Febrero 2018 - 4:50 PM} disponible en: (<https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/airbnb-expande-su-oferta-con-nuevas-categorias-de-alojamiento-articulo-740671>).

El turista 2.0 aterriza en las capitales del mundo buscando, en un breve periodo de tiempo, visitar los puntos neurálgicos de sus destinos. Investigadores europeos aseguran que esta plataforma ofrece más que la forma tradicional hotelera.

El turismo urbano experimenta en los últimos años un crecimiento de los denominados turistas 2.0. Estos viajeros se bastan tan solo de un ordenador para planificar unas vacaciones en las que la prioridad es visitar los sitios más importantes de las ciudades. En pocos minutos reservan su vuelo, sacan las entradas para museos, iglesias o monumentos y eligen el alojamiento que más les conviene.

En este último punto irrumpe con fuerza el fenómeno Airbnb. Más de 160 millones de huéspedes se han alojado en alguno de los 191 países en los que está presente desde 2008 esta empresa californiana.⁹²

⁹²EL ESPECTADOR, El fenómeno Airbnb explicado por la ciencia {En línea 11 Agosto 2017 - 7:29 PM} disponible en: (<https://www.elspectador.com/noticias/ciencia/el-fenomeno-airbnb-explicado-por-la-ciencia-articulo-707645>) AGENCIA SINC.

Tabla 10 Variables entorno Tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO							Impacto		
Variables	A/O	A. M	A. m	O. M	O. m		Alto	Medio	Bajo
Tecnificación del sector sin perder el equilibrio entre lo digital y la interacción humana.	A	X					X		
el turismo en Colombia pareciera haberse estancado en términos de innovación y transformación digital	A	X					X		
coexistencia de dos términos: confianza – tecnología	O			X			X		
factor humano y el impacto económico del turismo	O				X			X	
Turismo 2.0: plataformas tecnológicas (TripAdvisor, Airbnb)	A		X					X	

Tabla 11 Matriz integral de entornos

ENTORNO	VARIABLE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO MINIBARES
POLITICO	Conflicto armado y narcotráfico	Relación indirecta, el tema de conflicto armado es una característica que ha enmarcado a Colombia como un país peligroso durante muchas décadas, pero gracias al tratado de paz, el país se potencia como precursor del turismo, implicando un alto potencial de mercado para Minibares S.A.S.	En palabras del Secretario General de la Organización Mundial del Turismo, "Colombia es un país con un futuro maravilloso, que está en el mapa del turismo mundial. En 2017 el ingreso de divisas al país por concepto de turismo creció 5,4% frente al 2016, según datos del Banco de la República.	El impacto generado es alto de manera positiva dada la actualidad de Colombia tras la firma del tratado de paz lo que traduce una imagen al mundo de seguridad en el país y esto permite conocer en mayor extensión lo atractivos turísticos que ofrece Colombia.
	Inversión en infraestructura turística	Relación directa, la política de gobierno promueve el crecimiento en infraestructura hotelera, vías e incentivos tributarios lo que potencia de mercado para Minibares S.A.S.	las cadenas hoteleras de 5.633 habitaciones que existía en el año 2010 generara una variación creciente en construcción del 49.5% al año 2016 contando con 8.423 habitaciones disponibles para el turismo	El impacto es alto de manera positiva ya que indica un incremento en la presencia de cadenas hoteleras lo que trae consigo la probabilidad de contratar el servicio de Minibares S.A.S por parte de los hoteles.

JURIDICO	Norma técnica sectorial colombiana 006	La norma técnica sectorial se relaciona directamente con Minibares S.A.S. en cuanto que la categorización de hoteles 4 y 5 estrellas establece la norma NTSH 006 la implementación de un espacio para alimentos y bebidas dentro de la habitación, por lo tanto como los hoteles en cierto porcentaje no asumen esta responsabilidad buscan un proveedor para cubrir esta necesidad y así se aumenta la posibilidad para Minibares para ingresar a los hoteles que solicite el outsourcing.	La norma establece las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística, así mismo, define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje mediante la categorización por estrellas para los hoteles en las modalidades 1, 2, 3, 4 y 5.	Impacto negativo bajo porque si los hoteles bajan de categoría no van a verse en la obligación del cumplimiento del servicio minibar dentro de la habitación, pero a su vez los hoteles siempre están preocupado por mantener la calidad del servicio y su categorización.
	decreto 463 de 2016	Este decreto tiene una relación indirecta con respecto a Minibares S.A.S. debido a que la construcción o remodelación de los hoteles a nivel nacional de hoteles 4 y 5 estrellas, generan una alta demanda del servicio minibar, siendo esta la oportunidad de mayor expansión	Se otorgó una exención tributaria en la prestación de servicios hoteleros (alojamiento, alimentación, y todos los demás servicios básicos y/o complementarios) a los hoteles construidos o remodelados entre 2003 y 2017. A partir del 1 de Febrero de 2017 pasa a ser gravada con un 9% por el tiempo restante.	Impacto positivo alto gracias a que desde que entró en vigencia el decreto 463 las cadenas hoteleras apostaron al potencial turístico de este país e invirtieron en la construcción de hoteles de alta categoría lo que directamente hizo crecer a Minibares S.A.S en cobertura

		en el mercado.		nacional.
GEOGRAFICO SOCIAL	Importante red de aeropuertos: dos internacionales y tres regionales, Puerto de Buenaventura	Relación directa porque el valle del cauca se encuentra ubicado estratégicamente en una zona costera que potencia la interacción del mercado de negocios en la zona, relacionando esta característica como punto fuerte para Minibares S.A.S. ya que altos ejecutivos se hospedan en las cadenas hoteleras de categoría donde se presta el servicio y por ende el consumo es potencialmente alto.	Puerto de Buenaventura, que es vital para el desarrollo de Colombia, por cuanto mueve el 48% de la carga del país (9,7 millones de toneladas por año). Único puerto marítimo polivalente de Colombia con muelles especializados en contenedores, gráneles sólidos y líquidos, y multipropósito. Siendo una región transformadora de materias primas, importa insumos y exporta valor agregado a los mercados internacionales	impacto positivo alto, la región cuenta con alto potencial de atracción económico por la cantidad de comercio que mueve a través de su puerto y aeropuertos, indicando alta rotación de grandes empresarios que por negocios y turismo visitan la región, esto proyecta una gran demanda del servicio minibar en cuanto a consumo por parte de los huéspedes de los diferentes hoteles
	Ubicación estratégica respecto a Colombia gracias a tres regiones: plana, montañosa y costera	La relación es indirecta pero con alto potencial por la atracción cultural y climática de la zona gracias a su ubicación lo que permite una alta afluencia y rotación de turistas lo que se proyecta como una alta demanda de productos de consumo en cuanto al servicio minibar que presta Minibares	El Valle es una de las economías más importantes del país, contribuye con el 11,9% del PIB de Colombia y el 14,4% del PIB manufacturero nacional. Su economía es muy diversificada:	Impacto positivo alto la ubicación le permite interconectar mucha regiones del país y atrae turistas por su potencial climático y cultural, lo que e convierte en alta rotación de visitantes a la región potenciando la demanda del servicio minibar por parte de los diferentes

		S.A.S al interior de los hoteles donde tiene presencia.		hoteles de categoría quienes compiten con calidad del servicio.
ECONOMICO	Hace parte de los cuatro departamentos que concentran cerca del 80% de las llegadas de viajeros extranjeros	Se relaciona directamente al ser el valle del cauca uno de los destinos más visitados a nivel nacional, esto implica para Minibares S.A.S. una alta rotación de huéspedes, aumentando la oportunidad para promocionar sus productos.	el Valle del Cauca ocupa el cuarto lugar dado que durante el primer semestre del año 2016 llegaron 87.091 viajeros frente al mismo semestre del año 2017 donde llegan 94.290 viajeros esto genera una variación del 8.3% de crecimiento	Impacta de manera positiva por el alto potencial de turistas que llegan a la región de forma creciente en todos los pedidos registrados, beneficiara a Minibares S.A.S por la alta rotación de consumo frente a la ocupación hotelera.
	Durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial	Esta variable es indirecta dado el potencial de crecimiento turístico a futuro revela una gran capacidad de mercado; es de resaltar que el gobierno para este año busca la generación de US\$6.000 millones en divisas por concepto de este sector, lo que proyecta un buen año económico para Minibares S.A.S.	Generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo. Las cifras son reveladoras; entre el 2010 y el 2013, en promedio, el país ha sido destino receptor de más de 3 millones de viajeros extranjeros por año por motivos turísticos, y ha recibido por este concepto, US\$ 12.877 millones en divisas en el mismo período	Impacto positivo, permite proyectar más puestos de trabajo estable por parte Minibares S.A.S gracias al proyectado crecimiento del sector.

TECNOLOGICO	Tecnificación del sector sin perder el equilibrio entre lo digital y la interacción humana.	La relación es indirecta, sin embargo esta variable se alinea con la visión de Minibares S.A.S. para el manejo adecuado de los minibares en los hoteles automatizando este proceso, además debe ir acorde al marketing digital de las actuales plataformas.	Este sector genera más de dos millones de empleos en el país. Pero en Colombia pareciera haberse estancado en términos de innovación y transformación digital. a nivel mundial el sector ha crecido cerca de 4,3 % y se espera al menos un crecimiento adicional del 3 %	Impacto negativo alto, para Minibares S.A.S por la baja tecnificación digital con la que cuenta según los avances del momento, ya que desde lo mismos procesos internos se debe empezar a renovar toda la infraestructura y de este modo competir ofreciendo mayor interacción digital tanto para sus clientes internos como externos y por consiguiente la proyección de calificación del consumidor final.
	Turismo 2.0: plataformas tecnológicas (TripAdvisor, Airbnb)	Se relaciona directamente dado que estas plataformas son muy utilizadas en la actualidad para buscar una habitación y ha ayudado al crecimiento del sector lo que se traduce en una mayor probabilidad de venta en el servicio de minibar.	Permite a los viajeros aprovechar al máximo el potencial de cada viaje. Con más de 500 millones de opiniones y comentarios sobre la selección más grande del mundo de perfiles de viaje internacionales. Plataforma de alquiler de apartamentos amueblados para turistas, ampliará su oferta con nuevas categorías de alojamientos y propiedades. ("Plus" "Beyond").	Impacto negativo alto, las tecnologías están para ser usadas y Minibares S.A.S. no enfatiza en este parámetro tan importante.

3.2 Análisis sectorial

3.2.1 Macro ambiente

El sector turismo afronta cada día mayores exigencias y retos debido al entorno cada vez más globalizado, en el cual ya no es suficiente disponer de atractivos naturales o culturales para tener una posición competitiva en el mercado, sino que el destino debe seleccionar un segmento específico y especializarse en el mismo para triunfar en los mercados internacionales. La industria turística no sólo dinamiza la economía y otorga mayores posibilidades de empleo sino que de una manera o de otra, contribuye a mejorar el nivel de vida de los ciudadanos. Es por ello que es considerada la principal actividad económica del mundo y una de las más afectadas por la globalización gracias a la mejora de las tecnologías, el acceso rápido a la información y, por defecto a los mercados, llegando a modificar los patrones de comportamiento de los turistas reales y potenciales, dado que no solamente existe competencia en costos, sino también en relación precio- valor y calidad. El turista cada vez más exigente y conocedor de lo que desea, demanda un servicio de calidad, respuestas oportunas, condiciones de seguridad, etcétera⁹³.

3.2.2 Sector turismo

El potencial que está teniendo Colombia en términos turísticos es cada vez más visible. Y uno de los termómetros para medirlo es la hotelería⁹⁴, pasada el auge del petróleo, el turismo se apunta como uno de los sectores con mayor potencial para el crecimiento económico de Colombia.

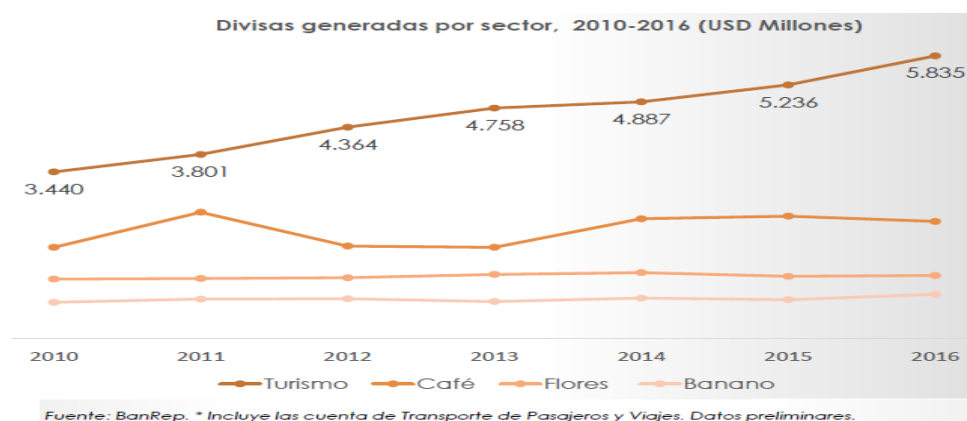
⁹³ PLAN DE DEARROLLO, fondo de promoción turística de Colombia plan de desarrollo turístico, p.23 {en línea} {revisado 20marzo 2018} disponible en internet: ([http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=65678&name= JULIO-2012.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=65678&name=JULIO-2012.pdf&prefijo=file)).

⁹⁴ PORTAFOLIO, Stephane, Mercier, Gerente General del Conradby Hilton Cartagena, publicado 21 Diciembre 2017 p. 32.

Este comportamiento es ratificado por cifras del Banco de la República, el turismo se sitúo como el segundo generador de divisas, superando productos tradicionales como café, flores y banano.

Durante el primer trimestre de 2017, las divisas generadas significaron un incremento del 2.1% respecto al mismo periodo del año anterior. La llegada de extranjeros no residentes a Colombia continuo su tendencia positiva para el 2017 y presento un crecimiento de 20.2% frente al mismo semestre del año anterior. Donde el principal motivo de viaje de los turistas en Colombia fue vacaciones, un 75,4%, seguido por negocios y motivos profesionales con un 12.8%⁹⁵.

Grafico 6 Divisas por sector 2010 - 2016



Cada vez es más frecuente encontrar el nombre de nuestro país en prestigiosas publicaciones internacionales. La amplia oferta de destinos de sol y playa, culturales, de naturaleza, gastronómicos y turismo MICE, entre otras cosas, lo han hecho merecedor del título de un lugar imperdible.

⁹⁵COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO {en línea}, disponible en: (<http://www.procolombia.co/publicaciones/informe-turismo-inversion-y-exportaciones>).

De esta forma, el incremento en la visita de extranjeros año tras año crece con mayor fuerza. De acuerdo con Migración Colombia, entre enero y septiembre de 2017 se ha reportado la entrada de 2'382.822 turistas, mientras que en el mismo periodo de 2016 ingresaron 1'972.992, es decir un aumento de 20.7%.

Además, solo en el septiembre ingresaron 276.021 viajeros internacionales y en el mismo mes del año anterior llegaron 233.144, lo que representa un crecimiento del 18.3%.

“Contamos con una amplia oferta de destinos atractivos, actividades en ellos, infraestructura hotelera, locaciones para la realización de eventos y convenciones, conexiones aéreas, entre otros, que han fortalecido nuestro turismo y por eso cada vez más viajeros quieren conocer de nosotros. Son estos factores los que han utilizado nuestras Agencias de Viajes para el diseño de paquetes turísticos a la medida de cada viajero”, afirma Paula Cortés Calle, presidente de ANATO.

En cuanto a los países de donde proviene el mayor número de viajeros, Estados Unidos lidera la lista con una participación del 16.5%. Durante los primeros 9 meses de 2017 han llegado a Colombia 394.217 visitantes.

De acuerdo con proyecciones de la Asociación, se espera cerrar el año con la llegada de más de 6 millones de turistas extranjeros, teniendo en cuenta cruceros y la estimación de fronteras, lo que significaría un crecimiento del 24,2% con respecto al año pasado.⁹⁶

La dirigente gremial de ANATO celebró a su vez la cifra entregada por el Gobierno Nacional sobre el crecimiento del 14% en la llegada de visitantes internacionales, para un total de 5.100.000 turistas el año anterior. “Esto corresponde a un trabajo mancomunado entre el sector privado y el Gobierno Nacional. Las Agencias de Viajes son determinantes en este gran logro; con eventos como la Vitrina,

⁹⁶ANATO, página principal {en línea}, disponible en (<https://www.anato.org/es/la-llegada-de-extranjeros-colombia-creci%C3%B3n-2017-entre-enero-y-septiembre-de-2017>).

seguiremos trabajando, generando mejores oportunidades para el sector”, precisó la Presidente de ANATO.

Destacó a su vez la participación de todas las regiones del país en el evento. “Todas las regiones están mostrando su oferta. Aquí está toda Colombia, incluyendo las regiones que cobran importancia en el pos conflicto; esto no solo nos abrirá puertas para atraer más visitantes, también nos permitirá que seamos percibidos en el extranjero de otra manera, al tiempo que indicó que desde la Asociación ya se está trabajando en los 12 Corredores Turísticos.⁹⁷

Para la investigación competente se identifica la presencia que tiene Minibares S.A.S respecto al corredor turístico a nivel nacional ubicándose en el grupo dos, subgrupo cinco corredor pacífico y grupo tres subgrupo doce corredor PCC.

Grafico 7 Corredores Turísticos



Fuente: <https://www.anato.org/es/turismo-colombia>

En concordancia con la visión de país, el turismo ha demostrado ser un importante factor de desarrollo que genera territorios de paz, por ser una condición esencial para su desarrollo; equidad, dado que se considera como uno de los sectores que

⁹⁷ANATO, {en línea}, disponible en (<https://vitrinatouristica.anato.org/gran-exito-avanza-la-segunda-jornada-la-vitrina-turistica-anato-se-lleva-cabo-corferias-bogota/>).

propicia mayor redistribución de los ingresos y genera más trabajo con menos capital invertido y educa, en tanto difunde, promueve y comunica historia, valores paisajísticos, estéticos, conocimiento y estimula el intercambio cultural, a la vez que afianza los valores propios. En ese orden de ideas, el turismo está llamado a continuar jugando un importante papel en el desarrollo social y económico, en el marco de la visión trazada por el gobierno nacional a 2025: Colombia en paz, con equidad y educada.

Así mismo, el turismo se convierte en una poderosa herramienta para aportar al crecimiento del país, ya que por su naturaleza interdisciplinar, apuesta de manera directa a cinco de los once ejes de competitividad fijados por el gobierno nacional¹, lo que se refleja en las estrategias que integran este Plan Sectorial de Turismo.⁹⁸

Marco legal del Plan Sectorial de Turismo

Desde el punto de vista de la planificación, el Artículo 339 de la Constitución Política de Colombia determinó, a nivel nacional, la obligación de elaborar un Plan Nacional de Desarrollo y a nivel regional, estableció que las entidades territoriales deberían elaborar y adoptar –de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional– planes de desarrollo con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones asignadas por la Constitución y la ley. Igualmente, en el Artículo 300, se decretó que corresponde a las Asambleas Departamentales, por medio de ordenanzas, entre otras, expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los municipios, el turismo, el transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de frontera. En este mismo sentido, la Ley 152 de 1994 por medio de la cual se estableció la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, en sus principios generales consagró elementos

⁹⁸FONTUR, Plan sectorial de turismo “turismo para la construcción de la paz” 2014-2018, pág. 6-7 {en línea} {revisado 20marzo 2018} disponible en internet: (https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/politicas_publicas_3.pdf)

como la autonomía de las entidades territoriales, en coordinación, concurrencia, subsidiariedad, complementariedad con la nación y la búsqueda de desarrollo armónico de las regiones. En el desarrollo de este marco normativo, en 1995 dentro el Plan Nacional de Desarrollo aprobado por la Ley 188, en el artículo 20, se estableció que las acciones que se desarrollen en el sector turismo se encaminarían a fortalecer la competitividad, de tal manera que se generen condiciones favorables para su desempeño, con clara preservación de los valores sociales, culturales y ambientales del país.⁹⁹

Tendencias del turismo mundial

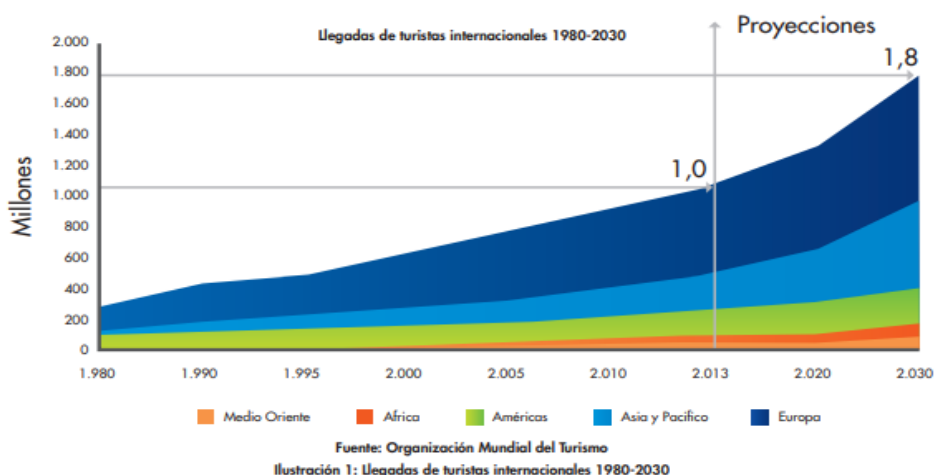
La Organización Mundial del Turismo señala que el turismo es un fenómeno social, cultural y económico, relacionado con los desplazamientos de las personas a destinos que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio, lo que hace que produzca impactos en las economías de los países receptores y emisores, en el entorno natural, en los destinos y en la población receptora. Esta diversidad de impactos genera la necesidad de procesos de planificación que aborden dinámicas globales de desarrollo, gestión y supervisión. (OMT, 2008, p. 1).

Tendencias turísticas prevén, para los próximos años, comportamientos tales como la personalización de los viajes, el aumento de las demandas por lo “auténtico”, la mayor exigencia por destinos y servicios sostenibles y responsables con el medio ambiente, la cultura y la calidad de vida de las comunidades receptoras, la relevancia que van a alcanzar mercados emergentes como los de Oriente, la importancia de las regiones como dinamizadoras de la actividad, la tendencia a viajes más cortos pero más intensos en experiencias, el papel protagónico que alcanzarán las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) y las redes sociales, así como la consolidación de los mercados y el “turismo verde”.

⁹⁹Ibíd. pág. 8-9

También se pronostica un crecimiento promedio sostenido en las próximas dos décadas de 3,3% anual, tiempo en el cual las economías emergentes de América Latina, Asia, Europa Central y del Este, África y Medio Oriente, jugarán un papel protagónico en el mapa turístico mundial, superando en 2030 el 50% de la cuota de mercado. Para el año 2020, se espera que el número de turistas alcance los 1400 millones, 1500 millones en 2023 y 1800 millones en 2030. Igualmente, a partir de 2015, se espera que las llegadas internacionales a las economías emergentes superen las llegadas a las economías avanzadas.¹⁰⁰

Grafico 8 turistas internacionales



Fuente: fontur “organización mundial del turismo”

Desde el punto de vista cualitativo, la apertura y los procesos de globalización e integración han generado cambios no solo en el entorno de las organizaciones sino también al interior de las mismas. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones en la industria turística exige cada día la apropiación de nuevas herramientas, métodos de trabajo y formas de administración, que

¹⁰⁰ Ibid., 12-13. P.

permitan “orientarse a la prestación de un servicio integral y específico a cada cliente, con unas instalaciones con un gran contenido tecnológico y ecológico y contando con unos empleados dotados de unas competencias, ya sean específicas o transversales, que les permitan dar un trato profesional y personalizado a sus clientes, optimizando tanto los recursos tangibles como los intangibles que posea la empresa.” (Rodríguez, 2009, p. 20).

En América, estos son los países con mayores fortalezas competitivas en turismo: Estados Unidos (4), Canadá (10), México (30), Panamá (34) y Barbados (46). En Suramérica, Brasil (28), Chile (51), Argentina (57), Perú (58) y Colombia (68) registraron las posiciones más competitivas¹⁰¹

Turismo responsable y sostenible

El crecimiento sostenido de la industria de los viajes y el turismo genera riqueza, productividad y oportunidades. Las grandes inversiones, los mercados globales, la creación de empresa en mediana y pequeña escala, hoy se mueven en la línea del desarrollo sostenible y contribuyen con la conservación y uso sostenible y responsable de los recursos naturales y culturales. La tendencia de “mercados verdes” está llamada a orientar las estrategias.

Finalmente, teniendo en cuenta los parámetros del turismo sostenible y la Constitución Política que reconoce a Colombia como una Nación pluricultural y diversa, en la que se identifican los grupos étnicos, entre ellos, los pueblos indígenas y las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, grupos sociales que desde sus particularidades se han venido integrando a la industria del turismo, el presente Plan propiciará estrategias de turismo que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de éstas comunidades, teniendo en cuenta un enfoque diferencial étnico y socioeconómico, que permita

¹⁰¹ Ibid. 15-18. p.

implementar estrategias de desarrollo, de superación de la pobreza y de acuerdo con las metas y objetivos de desarrollo del milenio”¹ (MinCIT 2011). Este fundamento orientará la inteligencia de mercados como estrategia que apoye la toma de decisiones frente a los mercados turísticos para garantizar la sostenibilidad económica, y será determinante en las estrategias para la formación y cualificación del capital humano, más consciente de su papel frente al turismo responsable y sostenible.

Cultura turística

La noción de desarrollo turístico cada día involucra más a las comunidades receptoras, siendo éste, uno de los indicadores que mide el Ranking de Competitividad de las Industria de los Viajes y el Turismo del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés). Es importante que la población local comprendan la importancia de brindar experiencias de calidad y acogida al turista, generando además una mayor apropiación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo, de la Organización Mundial del Turismo ratificado por el sector empresarial y gubernamental del turismo en Colombia. Igualmente, “los viajes y el turismo deben concebirse y practicarse como un medio de desarrollo personal y colectivo. El turista, por su parte, debe conocer y dimensionar su papel y el impacto que su visita pueda generar y orientar la misma hacia la forma en que puede contribuir con el desarrollo económico, ambiental, cultural y social del destino que visita.”¹⁰²

Turismo para la construcción de paz

La estrecha relación entre el turismo y territorios de paz, también hace referencia a la construcción de la paz que emprende Colombia, en concordancia con las tendencias mundiales y derroteros internacionales que menciona la Organización Mundial del Turismo. Para tal efecto, es importante resaltar la definición de Cultura

¹⁰² Ibid., 34-35. p.

de la Paz: "... valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos tratando de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, los grupos y las naciones".

La conectividad competitiva se constituye así, en una estrategia fundamental, para la potenciación de los destinos turísticos, teniendo en cuenta que de ella depende la efectividad de todas las estrategias de desarrollo de destinos y productos turísticos con enormes potenciales de atracción de visitantes. Así, el Gobierno Nacional seguirá trabajando de manera articulada con las instituciones competentes para el desarrollo de infraestructuras portuarias, en señalización vial y en la provisión de tecnologías de la información y la comunicación, en los destinos que hoy aún poseen debilidades en conectividad, pero con grandes potenciales paisajísticos y culturales.¹⁰³

En términos económicos, el 2017 fue un año difícil para el país. Todo parece indicar que su crecimiento se habría ubicado en la parte baja del rango 1,6%-1,8% que hemos venido pronosticando, dado que el ISE del DANE recientemente señaló que la expansión del PIB-real del cuarto trimestre estaría bordeando solo un 2% anual (vs. el 2,6% que estábamos esperando).

Para este 2018, afortunadamente, hemos arrancado con un sesgo de pronóstico alcista por cuenta del positivo efecto que tendría la rebaja de la tasa impositiva para las empresas en los Estados Unidos y la buena dinámica global, tanto en Europa como en los países emergentes.

El turismo ha mostrado una dinámica interesante en los últimos años, pasando de representar el 2% del PIB en 1999 a casi el 3% del PIB en 2017. No obstante, este desempeño dista de la dinámica que se observa en México (8%-9% del PIB) o Perú (6%-7% del PIB), países referentes en la región. Veamos esto con mayor detalle. Durante 2017, Colombia recibió 5,8 millones de visitantes, mostrando un

¹⁰³ Ibid., 36-42. p.

significativo incremento del 13,5% frente a los 5,1 millones del 2016 (ver gráfico adjunto). Sin embargo, la cifra de turistas propiamente dichos (excluyendo a colombianos residentes en el exterior y personas provenientes de zonas fronterizas, en su mayoría venezolanos) tan solo bordeó los 3,2 millones en 2017, aunque esta cifra también arrojó un incremento del 9,9% frente a los 2,8 millones de un año atrás.

Esto nos lleva a concluir que si bien se tiene un rebrote del turismo en 2016-2017, sus niveles dejan mucho que desear. Por ejemplo, la relación Turistas/Población de Colombia es tan solo del 6%, mientras que la de México se acerca al 22% y la del Perú al 14%. La brecha de Colombia respecto de los referentes globales de turismo es igualmente grande, pues esa relación Turistas/Población ha sido del 127% en el caso de Francia y del 165% en España.

Se dirá que esas son plazas maduras (lo cual es cierto), luego debemos compararnos, por ejemplo, con el turismo emergente de Tailandia. Pues bien, allí se observa que dicha relación Turistas/Población se acerca a 50% y, además, sus ingresos por turismo representan 11% de su PIB. En cambio, los reintegros por turismo en Colombia apenas superan 2% del PIB y se teme que esta cifra este inflada por recursos del narcotráfico (como ha ocurrido desde hace décadas).

Mucho se ha hablado del potencial de Colombia para convertirse en un destino “exótico”, más ahora que el país ha entrado en la etapa del pos conflicto. Allí se habla de: i) aprovechar la habilitación de zonas biodiversamente ricas para generar proyectos ecoturísticos y ii) el despegue de la industria aeronáutica para incursionar en nuevas rutas internacionales.

Sin embargo, los atrasos en nuestra “agenda interna” representan un lastre para tal fin. En particular, la infraestructura de transporte enfrenta grandes retos, a saber: i) mejorar la infraestructura vial del país y articularla con los demás medios de transporte, donde los desafíos continúan siendo inmensos en los referentes del Túnel de La Línea (hacia la Zona Cafetera) y Ruta del Sol I-II (hacia la Costa Caribe); ii) fomentar la competencia en el segmento de transporte aéreo, lo cual debería traducirse en menores tarifas aéreas; y iii) continuar ampliando la capacidad

y modernización aeroportuaria, donde cabe destacar los avances importantes en los aeropuertos de Bogotá, Cartagena, Santa Marta, Barranquilla, Cali y Bucaramanga (siendo este el sector más destacado en la provisión de infraestructura bajo las administraciones Santos I-II).¹⁰⁴

¹⁰⁴LA REPUBLICA, Desempeño del sector turismo en Colombia, {en línea} {Jueves 1 de febrero de 2018}{revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: (<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-sector-turismo-en-colombia-2594703>).

3.2.3 Diamante de competitividad

Tabla 12 Matriz cinco fuerzas Porter

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter					
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas					
5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades		Amenazas	
Poder de los compradores	Con respecto a los hoteles que son los clientes directos, existe una lealtad ya que como se ha mencionado Minibares S.A.S está en un nicho poco competido.	1	Minibares S.A.S. tiene el privilegio de decidir a qué hotel entran como outsourcing.	1	Minibares S.A.S no tiene un manejo cuantitativo de indicadores de satisfacción de sus clientes directos
		2	Ingresar a un hotel de categoría 4 y 5 estrellas le permite a Minibares S.A.S un valor de venta final alto.	2	Minibares S.A.S maneja un portafolio de servicios el cual no es flexible ante los clientes.
		3	El CEO de Minibares S.A.S, maneja una buena relación con los gerentes de los hoteles y es reconocido en este sector lo que ha proporcionado un posicionamiento de la empresa basado en referidos.	3	Minibares S.A.S No tienen en cuenta las características de estratificación social de los huéspedes de cada hotel manejando una carta de productos con precios iguales para todos los hoteles
		4	Minibares S.A.S. Tiene presencia tanto nacional como internacional.		
Nuevos competidores / potenciales	Minibares S.A.S dentro del mercado nacional no tiene mucha competencia, lo que le ha permitido consolidarse como la principal	1	Minibares S.A.S cuenta con musculo financiero alto para enfrentar retos de nuevos competidores.	1	Actualmente Minibares S.A.S no cuentan con diversificación del servicio y productos en el mercado que cubren dejando de lado muchas oportunidades por operar, ocasionando una brecha para que nuevos competidores surjan en un
		2	Minibares S.A.S cuenta con buenas relaciones comerciales con gerentes del sector hotelero.		

	empresa prestadora del servicio de Minibares en hoteles 4 y 5 estrellas del país				mercado con tan gran potencial.
Rivalidad con establecidos	Actualmente el competidor fuerte se llama Service bar, sin embargo este no tiene mucha cobertura nacional, por tal motivo Minibares S.A.S se encuentra muy estático en su logística de procesos internos, de este modo requieren Innovación para sostenerse en el mercado y seguir conservando su posición en el sector.	1	El objeto social de Minibares S.A.S. no tiene mucha competencia en el sector, permitiendo una ventaja por posicionamiento en el mercado con el goodwill que ha ganado durante su trayectoria.	1	Al exigir alta demanda del servicio minibar y dado el caso que Minibares S.A.S. elige en que hotel desarrolla su actividad comercial, deja un amplio campo para que pequeños competidores ingresen a este nicho de mercado, es decir hoteles de menor categoría pero llegado el caso de que estos diversifiquen su mercado por consumo lograrían hacer una elevada agitación del sector quitándoles porción de mercado.
		2	El sector turismo está creciendo en todo el territorio nacional, de este modo se incrementa la demanda del servicio minibar en los hoteles de categoría, tanto en los actuales donde Minibares S.A.S tiene presencia los cuales procura mantener e incrementar su fuerza logística debido a las ampliaciones de capacidad hotelera, como la captura de mercado con las nuevas cadenas que llegan al país.		
		3	Existe competencia pero estos no manejan un servicio diferenciador, ellos tampoco diversifican ni presentan nuevas propuestas al mercado, por ende es una variable que se puede aprovechar por parte de Minibares S.A.S para ganar mayor porción de mercado antes de que ellos reaccionen al ambiente.	2	Dada su alta posición en el sector Minibares S.A.S. ofrece una carta de productos generalizada y no se tiene presente las nuevas tendencias de productos, por esto no generan nuevas propuestas diferenciadoras apoyados en la variable de baja competencia.

Poder de los proveedores	En materia de proveedores los convenios se manejan a nivel nacional, esto le permite a Minibares S.A.S que el volumen de pedido sea alto y de esta manera consiguen beneficios en bajo costo de compra	1	Minibares S.A.S maneja una excelente relación con los proveedores.	1	Retrasos en la entrega de productos en las bodegas de Minibares SAS, lo que ocasiona desabastecimiento en el surtido de los minibares
		2	Minibares S.A.S maneja como ventajas competitivas (comisiones de compra y descuentos), esto se traduce en un margen de venta que logra el punto de equilibrio y deja un margen de rentabilidad aceptable para los socios de la empresa.		
		3	Cuando los productos tienen pronta fecha de vencimiento se genera una nota crédito por unidades vencidas o simplemente cambian mano a mano el producto.		
		4	Minibares S.A.S obtiene al final del ejercicio mínimas pérdidas por inventario.		
Productos sustitutos	No se habla de producto sustitutos para el servicio que ofrece Minibares S.A.S, pero se pueden implementar servicios alternos como máquinas dispensadoras de alimentos	1	Es una buena opción para manejar ese tipo de servicio en pequeños hoteles de categoría donde el presupuesto no cubriría costos de operación humana.	1	Si la competencia gana terreno en ese aspecto, dejan que el mercado tenga opción de elección con nuevos oferentes.
				2	El hotel toma el control de este servicio por lo cual el Outsourcing de Minibares S.A.S. no lo tendrían en cuenta.

Fuente: Elaboración propia.

4. BENCHMARKING

El benchmarking es una “búsqueda permanente y aplicación de las prácticas significativamente superiores que conducen a un desarrollo competitivo mayor”, por lo tanto es método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

En este orden de conceptos para la aplicabilidad a este proyecto se toma una empresa que va en la misma línea de servicios de Minibares y que de hecho es la competencia más fuerte que tiene esta organización en su nicho de mercado Servicebar, cabe resaltar que en el manejo administrativo y logístico para los minibares en los hoteles solo existen a la fecha estas dos empresas que prestan este servicio y con reconocimiento en el mercado, ahora bien se tomara una tercera empresa para poder aplicar la metodología del Benchmarking que es el Hotel Estelar Altamira de Ibagué, dado que cuando los hoteles no tercerizan el servicio con una de estas empresas en mención, lo realiza propiamente el hotel.

4.1 Empresa número uno Servicebar



Es una compañía creada en Colombia llamada Hotel Services, constituida por personas hoteleras con amplia experiencia en el manejo de minibares en Hoteles de gran perfil con una trayectoria de 10 años, con procedimientos adecuados y

ajustables a las necesidades de cada hotel y de sus huéspedes, ofrece un servicio muy efectivo y adecuado.

Tiene en el momento las mejores referencias, en el ámbito hotelero, destacándose por la experiencia, excelente servicio y políticas de calidad, confirmando el Outsourcing de alto impacto en Colombia; maneja un excelente grupo humano que se ha hecho merecedor de felicitaciones no solo por el cumplimiento de su trabajo; sino por su sentido de pertenencia y capacidad de progreso con la empresa, demostrando que como equipo de trabajo junto con el personal del hotel puede lograr las metas planteadas.

Cuenta con un excelente respaldo apoyado en excelentes calificaciones de Qualyserv, firma encargada de hacer auditorías externas periódicas, en hoteles de la Cadena Royal y Cadena Dann Hotel, y otros que actualmente se encuentran certificados.

Se presenta estas calificaciones, porque se encuentra por encima de otras áreas de servicio, como restaurantes, roomservice. Y a nivel externo sobresale nuestra área de minibares con respecto a otros hoteles evaluados.

Grafico 9 Equipo de trabajo Servicebar



Fuente: Servicebar equipo de trabajo 2017

Se destaca por un alto nivel de satisfacción, tanto de los directivos y funcionarios, como de los huéspedes de cada hotel.

No competimos con porcentajes, sino con calidad en el servicio, característica primordial de SERVICE BAR, excelente imagen ante nuestros huéspedes y clientes, y una alta rentabilidad en la operación.

Servicebar tiene presencia en 9 ciudades de Colombia y en Panamá, relacionado así:

- Hotel Casa Dann Carlton
- Suites Dann
- GHL Comfort Hotel los Heroes
- GHL Comfort Hotel el Belvedere
- Hotel Bogotá Plaza
- Hotel EginaBogotá
- Hotel Rosales Plaza
- Hotel Club El Puente (Girardot)
- Hotel Sonesta Valledupar
- Hotel Sonesta Barranquilla
- Costa Azul (Santa Marta)
- DannCarlton Barranquilla
- Hotel Club House Bogotá
- Sonesta Bogotá
- Hotel Tamacá – Santa Marta
- Sonesta Cartagena
- Hotel Holiday Inn- Bogotá
- Hotel Dann Carlton Bogotá
- Hotel Casino Centro Internacional – Cúcuta
- Hotel Abadía Real – Pereira
- Hotel American Golf – Barranquilla

- Hotel Pestana 100 – Bogotá
- Hotel Celebrities Suites
- Dann Norte – Bogotá
- Hotel BH – Bicentenario – Bogotá
- DannCarlton Cartagena
- Hotel Bioxury – Bogotá
- Hotel Dann Carlton – Cartagena
- Hotel Barranquilla Plaza
- Hotel GHL 93 – Bogotá
- Hotel BH EK – Bogotá
- Park Inn by Radisson – Bogotá
- Hotel Corales – Cartagena
- Hotel Diamond – Barranquilla
- Hotel Hamilton - Bogotá
- Hotel Ghl - Monteria
- Hotel BS Rosales – Bogotá
- Hotel Ghl Collection – Barranquilla
- Hotel AR Airport – Bogota
- Hotel Crowne Barranquilla
- Hotel Boutique & Spa Tcherassi -Cartagena.
- Casa Ballesteros -Barranquilla
- Próximamente
- Hotel Majestic - Barranquilla
- Hotel DannIbague
- Hotel Dann Bucaramanga
- Hotel Sonesta Bucaramanga

- EXPERIENCIA PANAMA
- Hotel Four Points By Sheraton Panamá
- Novotel
- Royal & Casino Hotel Sonesta
- Hotel Four Points By Sheraton Colon.
- Hotel El Panamá.
- Hotel Sercotel Panamá
- Hotel Central Panamá

De otro lado la cultura organizacional de esta empresa presenta la siguiente planeación:

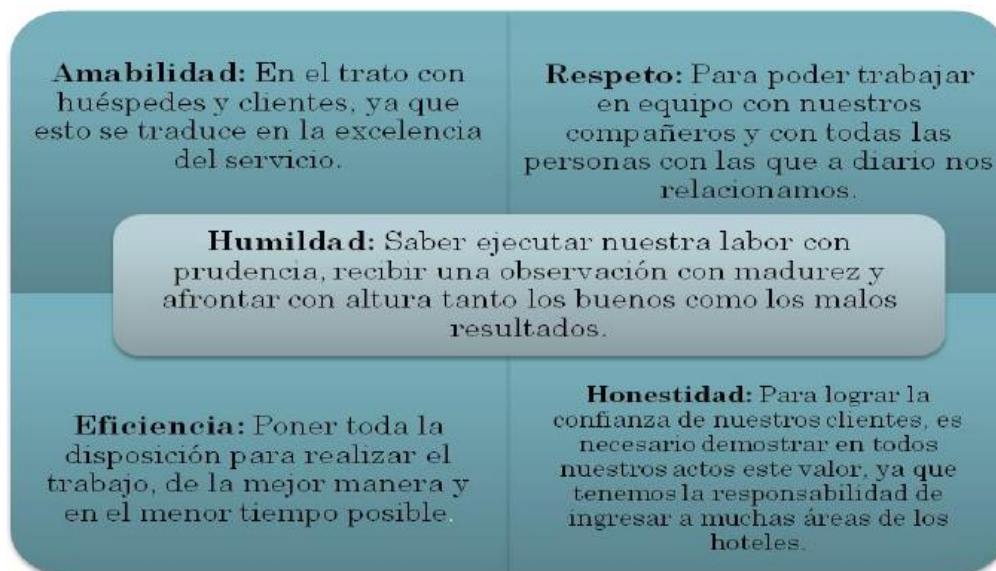
Visión

Ser la empresa de servicios hoteleros más reconocida en el medio hotelero. Consolidándonos como la mejor alternativa de administración de servi-bares a nivel nacional y con capacidad competitiva también en el ámbito internacional.

Misión

Obtener la satisfacción de nuestros clientes, por medio de una política de excelente servicio, una buena ejecución de nuestra operación. Logrando así cumplir las expectativas, tanto de la compañía, como de los hoteles que son la base fundamental de la empresa.

Grafico 10 Valores corporativos Servicebar



Fuente: documentos entrevista Servicebar

Servicebar entrena al personal del hotel en cada una de las áreas que intervienen en el sistema: caja, recepción, botones, ama de llaves, seguridad y camareras, que son las responsables de coordinar junto con el personal de Servicebar el ingreso a las habitaciones.

Servicebar Adquiere el inventario existente en pisos ajustado a nuestra línea de Venta, de acuerdo a su rotación y sus mejores clientes. A su vez Servicebar basa su clima organizacional, en cada empleado el sentido de pertenencia hacia la compañía, reflejado en la mejor actitud de los empleados en nuestro servicio, obteniendo las mejores calificaciones por la firma auditora QUALYSERV, quien auditó a cadenas como Estelar y Royal quienes manejan directamente el minibar, obteniendo el 1 y segundo puesto en el Bogotá plaza y el segundo en Casa Dann por nuestra actitud de servicio; destacándose como el proveedor N.1 de mayor confiabilidad y obteniendo la mejor calificación sobre todos los proveedores.

La logística de servicio, va encaminada a un mejor resultado en ventas y a minimizar errores que se ven reflejados en negaciones

Servicebar, cuenta con los mejores contactos a nivel de productores, importadores y distribuidores de la gama de productos que ofrece al huésped, soportamos todas nuestras compras con facturas debidamente legalizadas, es decir que tenemos garantía de absolutamente todos los productos que ofrecemos. Asegurando entrega oportuna, cambios de productos defectuosos y vencidos.

- Los mecanismos de compra para las cartas a ofrecer se basan en productos Funcionales, Saludables y productos de alta rotación.
- Enfoca la carta al gusto personal de cada huésped, cada huésped y no obligándolos a consumir marcas específicas. Finalmente buscamos que nuestros productos tengan la mejor rotación es por eso que nuestra logística de cambios de fechas funciona y el resultado se refleja en un buen resultado de ventas para el hotel.¹⁰⁵

Grafico 11Fotos minibar Hotel Sonesta GHL Ibagué.



Fuente: hotel Sonesta GHL Ibagué.

¹⁰⁵ Documentos internos, entrevista, empresa servicebar, marzo 2018.

Grafico 12 Carta Servicebar

Productos / Products		Cantidad Quantity	Valor Unitario Unit Price
Vino	Wine	2	\$ 30.000
Cerveza Importada	Imported Beer	1	\$ 10.000
Cerveza Nacional	National Beer	1	\$ 7.500
Gaseosa	Soft Drink	1	\$ 5.500
Agua Nacional	National Water	2	\$ 5.500
Agua Importada	Imported Water	2	\$ 10.500
Agua coco	Coconut Water	1	\$ 9.000
Agua Aloe	Aloe Water	1	\$ 9.000
Bebida Hidratante	Hydrating Drink	1	\$ 7.500
Agua Litro	1.0 LT Bottle Water	1	\$ 10.500
Jugo	Juice	1	\$ 6.500
Bebida Energizante	Energy Drink	1	\$ 16.000
Bebida de Té	Iced Tea	1	\$ 7.500
Bebida Refrescante	Refresh Drink	1	\$ 8.500
Café en Sobre	Coffee Sachet	1	\$ 6.500
Enlatado Nacional	National Canned Food	1	\$ 8.000
Snack Tradicional	Traditional Snack	3	\$ 5.500
Snack Premium	Premium Snack	3	\$ 10.000
Chocolate	Chocolate	1	\$ 9.500
Chocolate Premium	Premium Chocolate	1	\$ 13.000
Galleta Importada	Imported Cookie	3	\$ 9.500
Dulce	Candy	1	\$ 6.500
Dulce Premium	Premium Candy	1	\$ 9.500

*Todos nuestros precios incluyen IVA.
*All our prices include IVA.

Si desea que surtamos su Minibar con algunos productos especiales por favor informenos. Email: direccionadministrativa@servicebar.co
Los productos consumidos o abiertos serán repuestos diariamente y cargados a su cuenta.

If you want any special product for your minibar please call front desk.
Email: direccionadministrativa@servicebar.co
The products consumed or opened will be restocked daily and charged to

Fuente: hotel Sonesta GHL Ibagué.

4.2 Empresa numero dos Hotel Estelar Altamira

Grafico 13 Hotel Estelar Altamira



Fuente: Hotel Estelar Altamira

Situado en la ciudad de Ibagué, el Hotel Estelar Altamira está ubicado a 5 minutos del aeropuerto Perales y a unos minutos del centro financiero y comercial de la ciudad.

Ibagué está en el punto de encuentro de las principales ciudades del país, es de fácil acceso por vía terrestre y está a 20 minutos de Bogotá D.C. por vía aérea.

Reseña histórica

El Hotel nevado plaza empezó a construirse en el año de 1993 por la firma Hotelera (A.A) construcciones, fue entregado el 30 de septiembre 1997 como obra terminada y se adecuo hasta el día 12 de noviembre del mismo año para ser inaugurado el 15 de noviembre de 1997 bajo el nombre de SONESTA ALTAMIRA, con la bendición del obispo Juan Francisco Sarasti.

Al año entro la cadena ACCOR Francesa. Con su marca Sofitel se modernizo en su estructura y en sus procedimientos (1998).

En el año 2008 en el mes de Abril cambio a la marca MERCURE del mismo grupo ACCOR.

En la actualidad pertenece a la cadena hotelera Estelar, donde hace parte de la categoría prime los cuales son diseñados con la elegancia, exclusividad y confort de los más exigentes estándares internacionales. Grandes espacios, diferentes ambientes y una completa oferta de servicios. Además cumple normas de calidad NTSH 006, NTC 5133 certificado por Bureau Veritas.

MISION

Somos un Hotel cinco estrellas, ubicado en un entorno natural excepcional de fácil acceso, con excelente infraestructura y gastronomía de alta calidad, dirigido a clientes nacionales de descanso y negocio.

VISION

Ser reconocidos a nivel nacional como un Hotel de cinco estrellas dentro de la oferta turística colombiana, para los segmentos de descanso y negocios, destacados por la excelencia y la calidad certificada de sus servicios.

La rentabilidad y el éxito del hotel, se garantizan a través de un mercado enfocado, la consistencia en el producto, la calidad y el mejoramiento continuo de sus prácticas hoteleras, aseguradas por el equipo humano altamente competente y motivado.¹⁰⁶

Por su parte este hotel maneja contrato o en mejores términos convenio con proveedores como coca cola, Postobón, la Recceta, entre otros que garantizan buenos precios y condiciones para sostener este servicio al interior de las habitaciones, del mismo modo al pertenecer al grupo estelar utiliza los servicios de la Distribuidora Estelar que dentro del proceso de compras del hotel marca diferencia en el precio de venta al cliente final.

¹⁰⁶Documento internos, entrevista HOTEL ESTELAR ALTAMIRA, marzo 2018.

Por estas razones es importante conocer el abastecedor principal del hotel en mención:

Distribuidora Estelar es una empresa comercializadora, que pertenece a la Organización Hoteles Estelar S.A. En el año de 1998 la cadena contaba con la administración de cinco operaciones, Hotel La Fontana Estelar, Hotel Almirante Cartagena Estelar, Hotel Suites Jones, Paipa Hotel Centro de Convenciones y Apartamentos Estelar, de allí surge la idea de crear una unidad de negocio, que se dedicara a comprar productos en volumen para estas operaciones, buscando de esta forma mayores beneficios en negociaciones con proveedores, adicionalmente estandarizar en los Hoteles los amenities, suministros de habitaciones e impresos, de igual forma esta labor facilitaría los proyectos de la cadena de crecer y adquirir más operaciones, facilitando el montaje y procesos de compra al inicio de actividades. En el primer año de funcionamiento se toma la administración del Hotel de la Feria y del Hotel Armenia, y su crecimiento en ventas fue creciendo en la medida del crecimiento de la compañía a nivel general. Hoy en día la cadena cuenta con un total de 14 Hoteles Operados y dos Hoteles Representados comercialmente.

Es importante aclarar que no hablamos de ventas, ya que se manejan como traslados de inventarios, la Distribuidora Estelar es considerada como el almacén de la cadena, los ingresos aquí relacionados corresponden básicamente a los obtenidos por las cuotas de manejo que cancela cada uno de los hoteles, más los descuentos financieros por pronto pago a proveedores¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Ibid.

Grafico 14 Fotos minibar Hotel estela Altamira Ibagué



Fuente: Hotel Estelar Altamira

Grafico 15 Carta de Precios hotel Estelar Altamira Ibagué

MINI BAR

CANTIDAD
QUANTITY

PRECIO UNITARIO
UNIT PRICE

LICORES / LIQUORS

1	WHISKY PREMIUM 375 C.C. / WHISKY PREMIUM	\$ 150.000
1	VINO 187 ML / WINE 187 ML	\$ 23.000
1	RON 375 C.C. / LOCAL RUM	\$ 40.000
1	AGUARDIENTE 375 C.C. / LOCAL ANISE LIQUOR	\$ 35.000
2	CERVEZAS IMPORTADAS / IMPORTED BEER	\$ 13.000
2	CERVEZA NACIONAL / NATIONAL BEER	\$ 6.000

BEBIDAS / BEVERAGES

1	BEBIDA ENERGIZANTE / ENERGY DRINK	\$ 12.500
1	BEBIDA HIDRATANTE / SPORTS DRINK	\$ 6.500
2	COCA-COLA / COCA-COLA	\$ 5.000
2	GASEOSAS POSTOBON / POSTOBON SOFT DRINKS	\$ 5.000
4	AGUA BOTELLA / BOTTLED WATER	\$ 5.500
	JUGOS / JUICE	\$ 5.000
	TE / TEA	\$ 6.500

SNACKS / SNACKS

1	PAPAS PRINGLES / PRINGLES CHIPS	\$ 8.000
1	PLATANITOS SAL / SALTED PLANTAIN CHIPS	\$ 6.500
1	GALLETA NACIONAL / LOCAL COOKIES	\$ 3.500
1	CHOCOLATE MYM / M&M CHOCOLATE CANDY	\$ 7.000
1	SNICKERS / SNICKERS DARK CHOCOLATE	\$ 7.000
1	MANI SALADO / SALTED PEANUTS	\$ 4.000
1	SALCHICHAS / SAUSAGES	\$ 6.500
1	CHOCOLATINA CON GALLETA / CHOCOLATE WAFER	\$ 3.500
1	CHOCOLATINA IMPORTADA / IMPORTED CHOCOLATE	\$ 10.000
1	CHICLETS TRIDENT / TRIDENT GUM	\$ 3.000

OTROS / OTHERS

1	DESODORANTE / DEODORANT	\$ 3.500
1	PRESERVATIVOS / CONDOM	\$ 10.000
1	ALKA-SELTZER / ALKA-SELTZER	\$ 4.500
1	KIT DENTAL / ORAL CARE KIT	\$ 6.000
1	KIT DE AFEITAR / SHAVING KIT	\$ 7.000

Impuestos incluidos / Tax included

PRIME

.Fuente: Hotel Estelar Altamira

4.3 Factores de éxito

Ahora bien, por lo que sigue en el Benchmarking los factores de éxito en el desarrollo de este proyecto son:

- Precio competitivo: “La empresa pondrá precio basado en la relación con el cliente y en el conjunto de características y servicios que pide el consumidor”¹⁰⁸, para estas empresas la fijación de precios para los huéspedes como usuario final de la cadena es de vital importancia para mantener la competitividad en el medio dado que esto es uno de los valores a calificar dentro de la ocupación del hotel y dentro de la cual se mide la satisfacción del mismo.
- Calidad del producto: “Cada vez hay más productos que se hacen a la medida de las preferencias del consumidor”¹⁰⁹, el huésped de los hoteles de alto perfil cada vez es más exigente por ende los productos que se colocan en el minibar son de la mejor calidad y buscan tener una amplia variedad dentro de la habitación de los hoteles con este servicio.
- Portafolio de servicios: “Conjunto de todas las líneas de producto y artículos que un vendedor particular ofrece a la venta”¹¹⁰, en el servicio de Outsourcing de minibar se utiliza cuando un hotel está interesado en conocer las condiciones para la posible contratación de este servicio y es la vitrina de lo que se puede ofrecer al hotel.

¹⁰⁸KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z. Pearson Prentice Hall, p. 97.

¹⁰⁹ Ibid., p. 97.

¹¹⁰KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Fundamentos del marketing. Octava Edición, México 2008 Pearson Educación, p. 207.

- Presentación y empaque: “Consiste en las actividades de diseño y producción de envases o envolturas del producto”¹¹¹, dentro del sector de la hotelería los productos que están expuestos a la vista de los huéspedes deben de tener una estética de presentación alta y basado en las normas de conservación de su contenido, por lo tanto, dentro de los protocolos y etiqueta que se maneja en hoteles de categoría 4 y 5 el manejar los mejores productos y una presentación acorde a los lujos de estos establecimientos es un requisito referenciado en la NTSH 006.
- Posicionamiento de marca: “Significa crear mapas mentales, definir asociaciones principales de marca”¹¹², en la actualidad se ha convertido importante porque es la manera como gana espacio una empresa dentro del mercado y en el caso de las empresas en comparación es necesario ser reconocidos para así ganar participación en este sector ya que muchos de los contratos se cierran por la referenciación que tengan de la organización.
- Logística de compra: Una de las razones es asegurar que el departamento de compras adquiera suministros de calidad, para que la empresa pueda proporcionar la calidad prometida a los consumidores, otra razón es que los buenos proveedores proporcionaran ideas que añadan valor a la compañía, además de simplemente suministrar el producto”¹¹³.
- Servicio al cliente: en el caso del sector hotelero los proveedores que son reconocidos por su servicio y calidad que termina en la satisfacción de los

¹¹¹KELLER LaneKevin. Administración estratégica de marca branding. Tercera Edición, México 2008 Pearson Educación, P 165.

¹¹² Ibid., p. 607.

¹¹³KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z. Pearson Prentice Hall, pág. 116.

huéspedes son los que abren nuevas oportunidades en el nicho de mercado, considerando esto es necesario la continua mejora para diferenciarse de la competencia y satisfacer de manera óptima a los clientes.

- Optimización de costos: dentro de la logística del servicio de minibar al interior de las habitaciones, busca para que la operación sea rentable bajar costos para poder minimizar el impacto por negaciones y otros factores de pérdida.
- Selección del personal: Es fundamental realizar un buen proceso de selección de personal basado en la cultura organizacional de la empresa y de los hoteles ya que de una u otra manera se debe de adoptar por ser el cliente directo, ahora bien el peso del éxito de la empresa en un alto porcentaje está en el desarrollo óptimo de las funciones en el área de operaciones sin desconocer el trabajo de las otras áreas.
- Participación en el mercado: En el caso de la hotelería es un indicador para saber qué tanta porción tiene del mercado prestando el servicio de Outsourcing de minibares y determina si la empresa ha crecido o disminuido en operación.

4.4 Matriz del perfil competitivo (MPC)

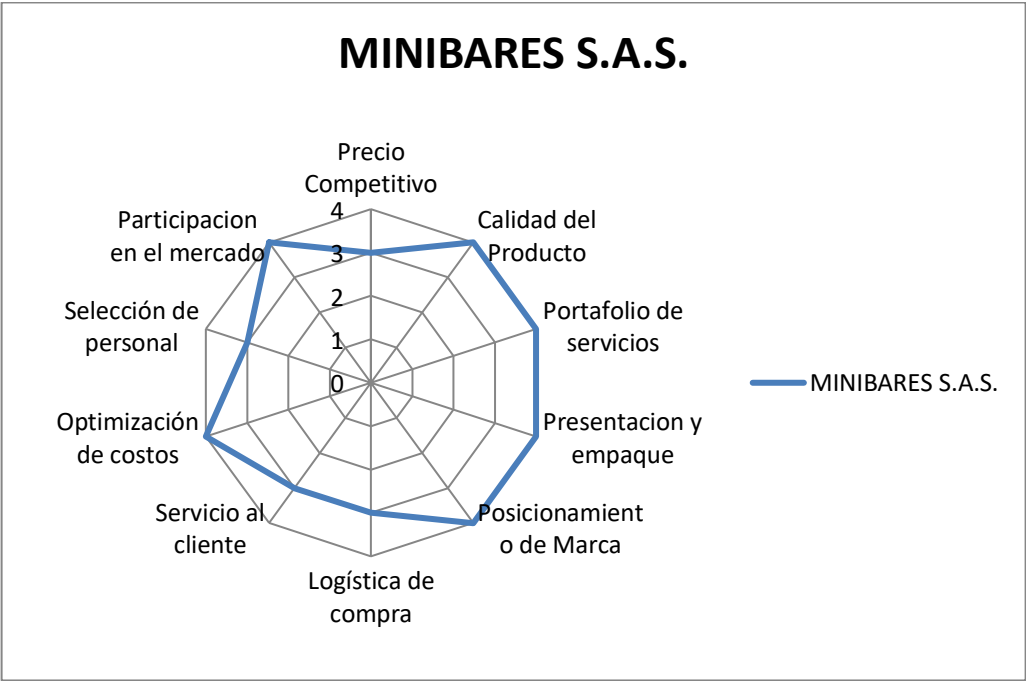
Grafico 16 Matriz MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		MINIBARES S.A.S.		SERVICEBAR		HOTEL ESTELAR IBAGUE	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Precio Competitivo	5%	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Calidad del Producto	10%	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Portafolio de servicios	5%	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Presentacion y empaque	5%	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Posicionamiento de Marca	15%	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Logística de compra	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Servicio al cliente	10%	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Optimización de costos	10%	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Selección de personal	10%	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Participacion en el mercado	15%	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
TOTAL	100%	1		3,60		3,30		3,40

Fuente: elaboración propia

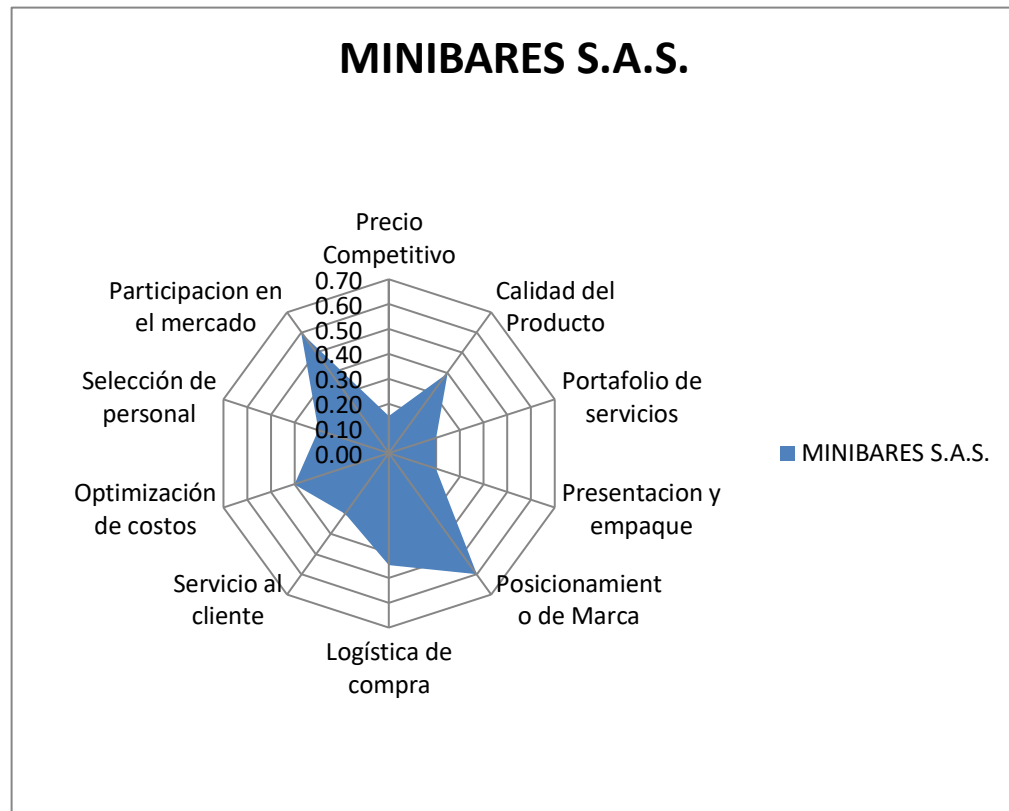
4.5 Radares de valor y valor sopesado

Grafico 17 Radar de valor Minibares S.A.S



Fuente: elaboración propia

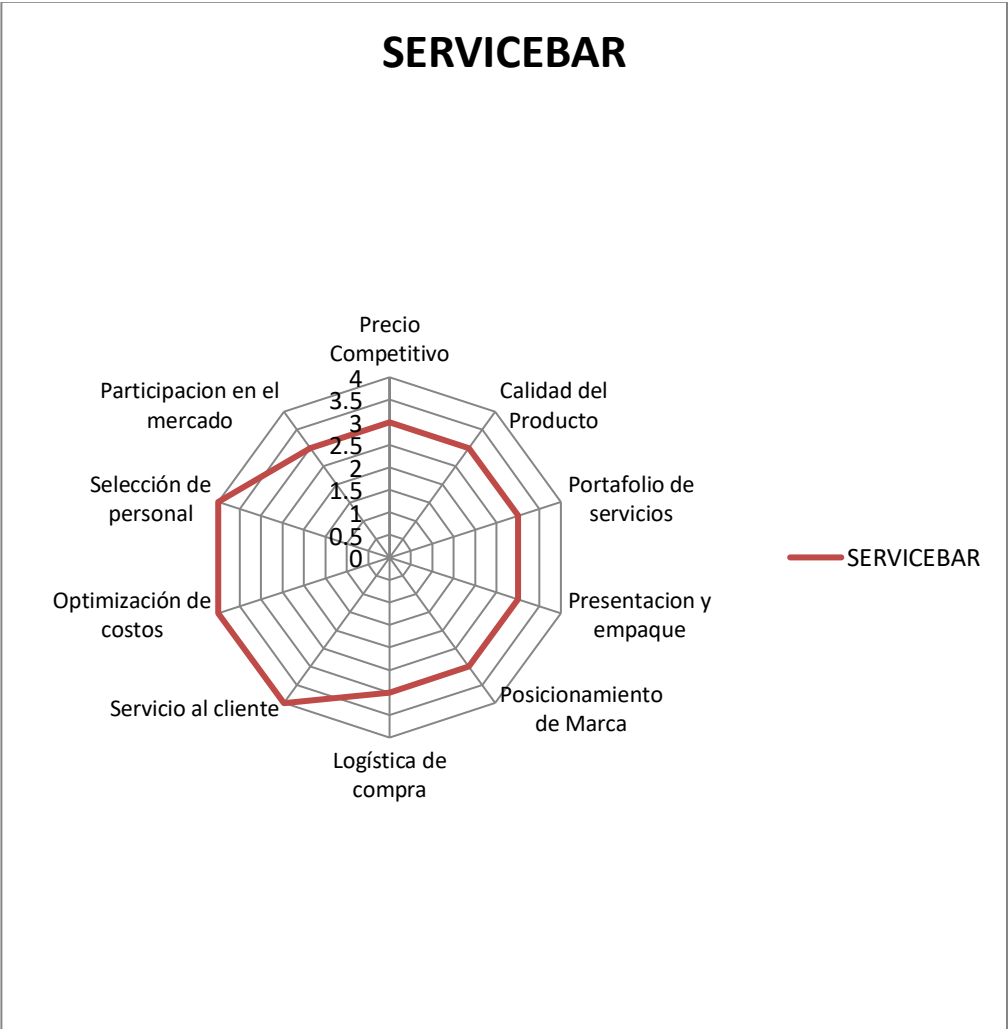
Grafico 18 Radar de valor Minibares S.A.S



Fuente: elaboración propia

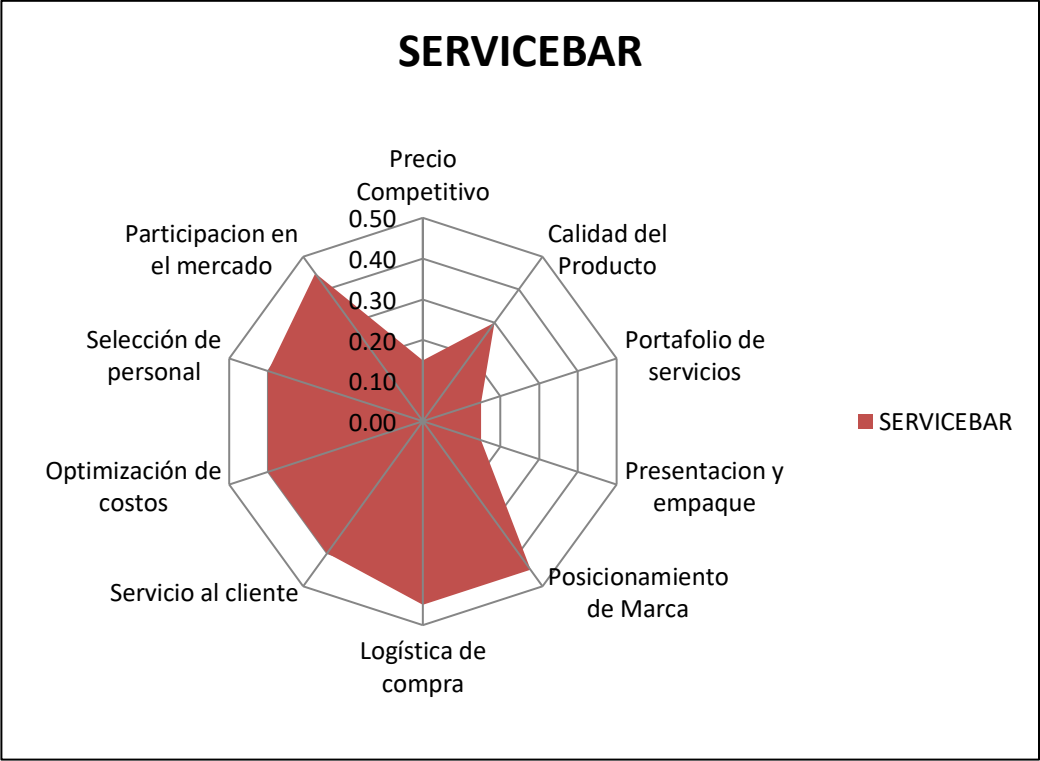
La empresa Minibares S.A.S. presenta un excelente desempeño en factores como calidad del producto, portafolio de servicios, presentación y empaque, posicionamiento de marca, optimización de costos y participación del mercado. Por su parte, tiene un desempeño aceptable en logística de compra, servicio al cliente y selección de personal.

Grafico 19 Radar de valor Servicebar



Fuente: elaboración propia

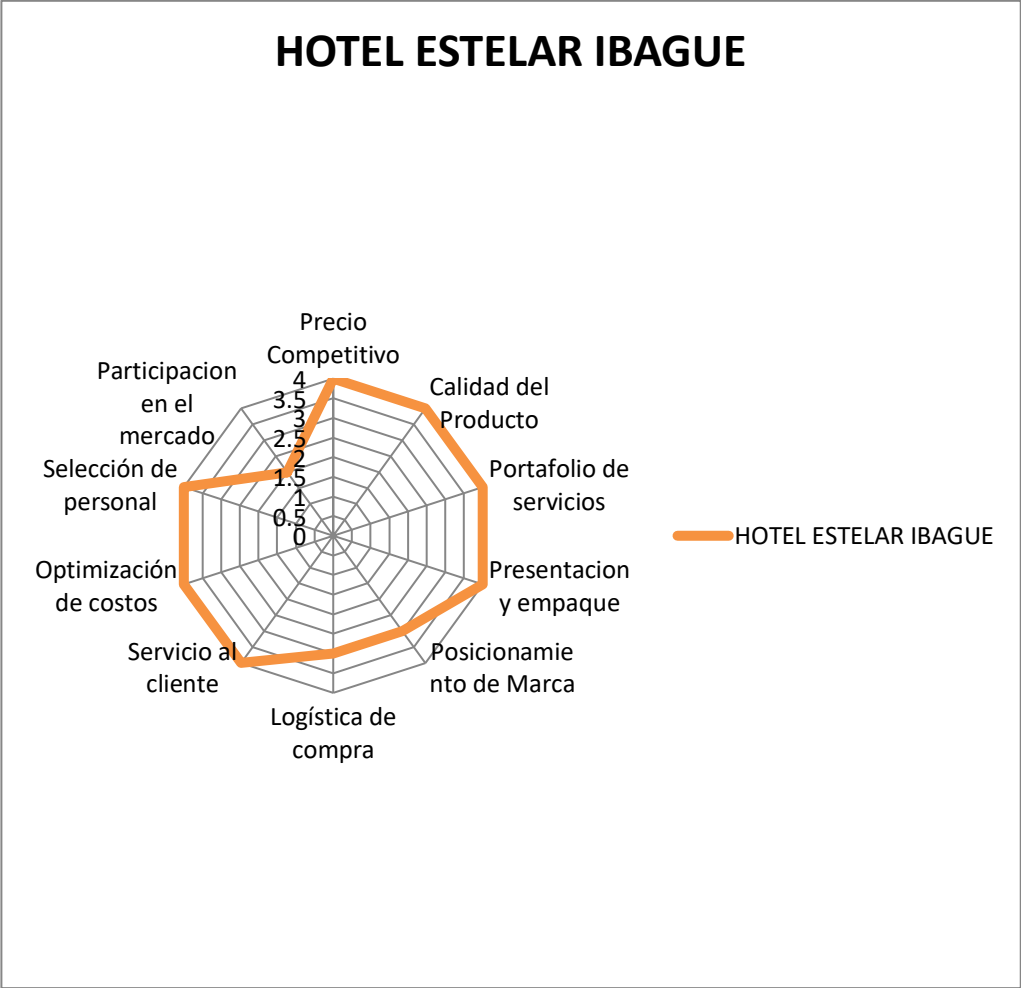
Grafico 20 Radar de valor Servicebar



Fuente: elaboración propia

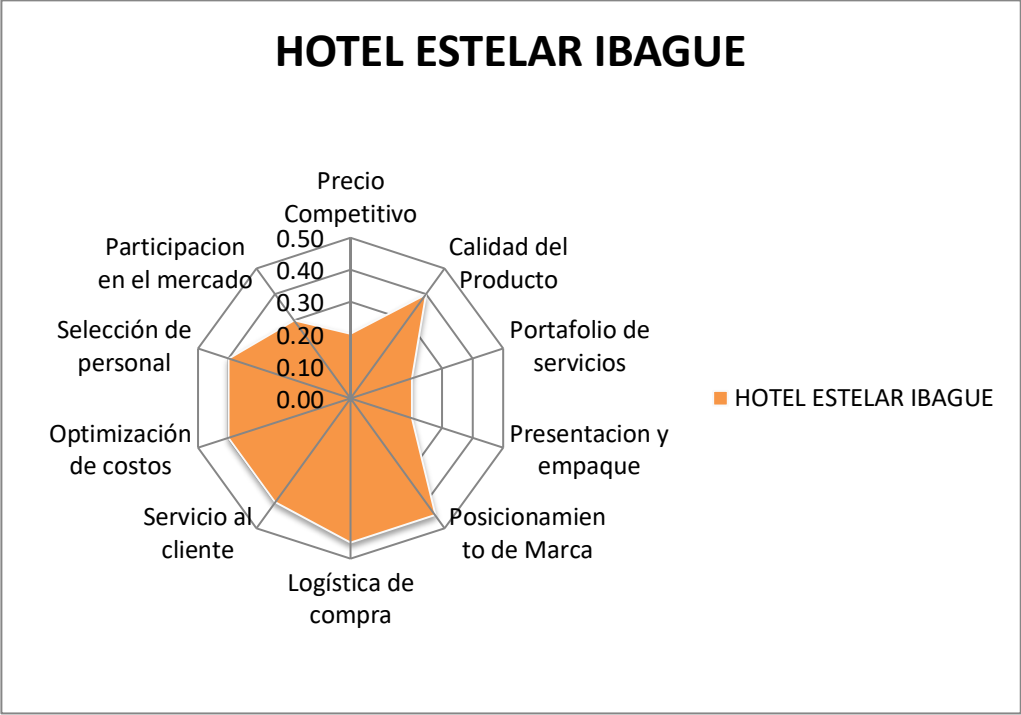
La empresa Servicebar se destaca por su excelente desempeño en factores como logística de compra, servicio al cliente y selección de personal. Por su parte, tiene un desempeño aceptable en precio competitivo, calidad del producto, portafolio de servicio, presentación y empaque, posicionamiento de marca, logística de compra y su participación en el mercado.

Grafico 21 Radar de valor hotel Estelar Ibagué



Fuente: elaboración propia

Grafico 22 Radar de valor hotel Estelar Ibagué

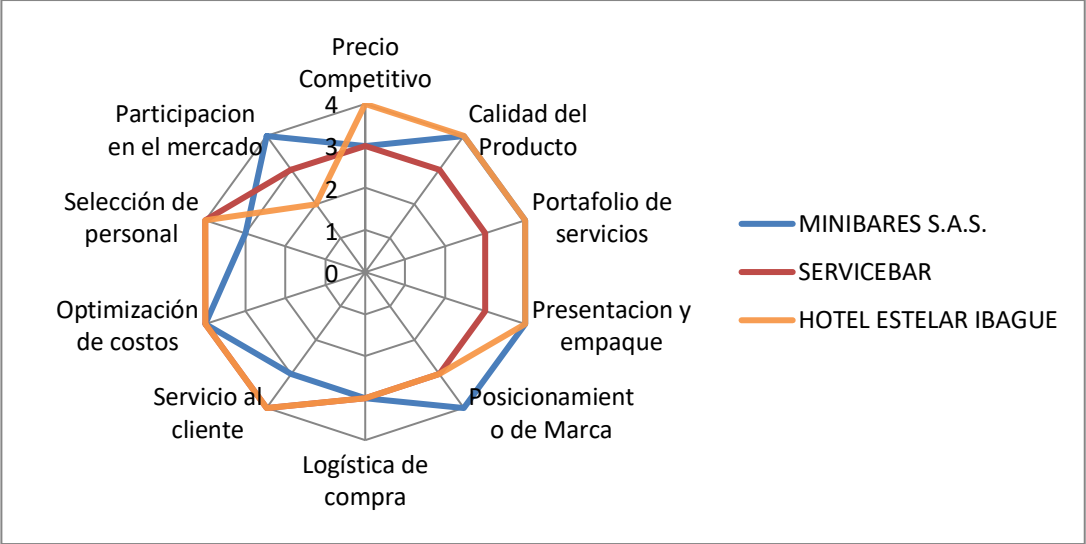


Fuente: elaboración propia

La empresa Hotel Estelar Altamira se destaca por su excelente desempeño en precio competitivo, calidad del producto, portafolio de servicios, presentación y empaque, servicio al cliente, optimización de costos y selección de personal. Por su parte, tiene un desempeño aceptable en posicionamiento de marca y logística de compra. Ahora bien, el desempeño es crítico en el factor de participación en el mercado.

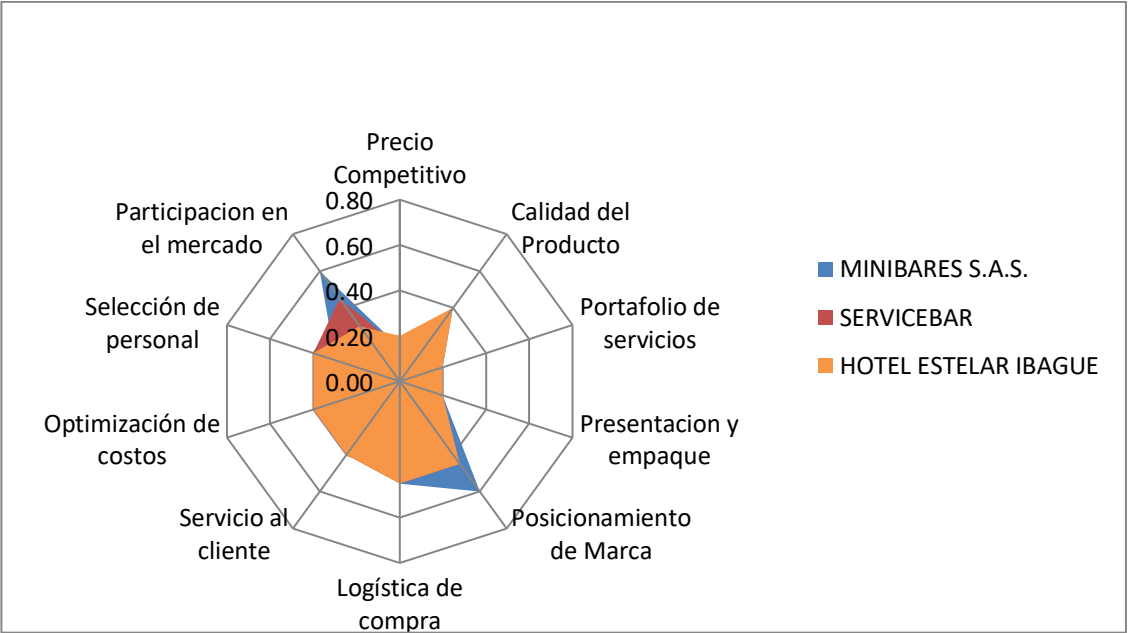
4.6 Comparación de radares de valor

Grafico 23 Comparación Radares de valor



Fuente: elaboración propia

Grafico 24 Comparación Radares de valor sopesado



Fuente: elaboración propia

4.7 Conclusión e interpretación de resultados benchmarking

Observando la matriz de perfil competitivo y de los radares, se observa que las tres empresas no están en igualdad de condiciones; el valor máximo sopesado corresponde para la empresa Minibares S.A.S. quien es el que lleva de mejor manera los procesos, siendo así el líder del sector en estudio, seguido por el Hotel estelar, con un valor sopesado de 3.40, por último se encuentra la empresa Servicebar con un valor sopesado de 3.30 no muy distante del registrado por la empresa Minibares.

Por lo anterior, en la aplicación de este método y en la búsqueda de las mejores prácticas existentes en el entorno competitivo, hay que sugerir a la empresa Minibares S.A.S. el diseño de políticas para la selección de personal y de servicio al cliente que permitan orientar de mejor manera a sus colaboradores y del mismo modo se logre cuantificar factores para el crecimiento y sostenimiento de la misma en el tiempo, a su vez las practicas generadas en la competencia en relación a optimización de recursos resulta importante revisarla para mejorar la rentabilidad de la misma.

No se puede desconocer que Minibares SAS tiene una excelente participación en el mercado acompañado por su posicionamiento de marca, pero para seguir conservando este lugar, se propone realizar este tipo de prácticas para comprender mejor el sector estudiado y evaluarlo más seguido para así prestar un mejor servicio, generar buenas prácticas y satisfacer a los clientes.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Minibares S.A.S es una organización que lleva 32 años de trayectoria en el mercado donde su objetivo es brindar a los hoteles de categoría 4 y 5 estrellas la posibilidad de tercerizar el servicio minibar al interior de las habitaciones de cada hotel para que los huéspedes pueden disfrutar de la comodidad de un servicio estandarizado con productos exclusivos y de la mejor calidad para su disfrute, y de esta manera el hotel obtenga un servicio de calidad completo y acorde a la normatividad para brindar al huésped una mejor experiencia.

Para ofrecer el servicio Minibares S.A.S cuenta con personal calificado o formado internamente para la atención del servicio minibar de los hoteles, a su vez cuenta con buena capacidad financiera para cubrir las necesidades de los hoteles donde lo requieran y una solidez y transparencia en la contratación que los ha llevado a tener el mejor reconocimiento dentro de su categoría.

Es necesario resaltar que la empresa a dispuesto relaciones formales en su escala de jerarquía organizacional distribuyéndola por niveles, buscando asegurar los procesos y procedimientos al integrar todas las áreas posibilitando una mayor comunicación y coordinación en la logística interna; se puede catalogar como una organización de estructura vertical donde todas las decisiones importantes deben pasar por la aprobación directa de la gerencia general, siendo este un factor que muchas veces puede limitar la toma de decisiones inmediatas por subdirección; a su vez analizando la operación de procesos se puede identificar un manejo interno de inventarios manual no acorde al manejo de operaciones sistemáticas del momento, que les permita llevar un control más eficiente y preciso.

Cabe agregar que Minibares S.A.S trabaja bajo tres valores principales la honradez, iniciativa y responsabilidad; estos son los pilares de la organización con los que ha formado una imagen de compromiso transparencia, confianza, y rectitud, y que gracias a la actualización de las tendencias del mercado permiten

que Minibares S.A.S se sostenga como una de las organizaciones líderes en el área en el mercado nacional.

Estos valores condicionan a la organización teniendo en cuenta de que al ser los pilares básicos cada subregional debe trabajar enmarcada bajo los mismos parámetros y de este modo brindar el mismo servicio de calidad para todos sus clientes.

Siendo así Minibares S.A.S busca continuar con liderazgo en el mercado nacional ya que solo tiene un competidor fuerte quien es Servicebar, su caracterización distintiva es que es una de las empresas outsourcing más reconocidas en la prestación del servicio minibar, manejando una variedad de productos exclusivos dentro del mercado nacional y del nicho que maneja, prueba de ello es la trayectoria que tiene en el mercado y la preferencia de los hoteles por su servicio quienes buscan a Minibares S.A.S para manejar el requerimiento que exige la calificación de categoría de hoteles 4 y 5 estrellas .

5.1 Diagnóstico del proceso administrativo

5.1.1 Planeación

Minibares S.A.S tiene claramente definida su misión siendo esta “ayudar a los hoteles a crear una experiencia agradable para sus huéspedes, ofreciendo una variedad de productos exclusivos para el consumo al interior de la habitación.”

En cuanto los objetivos de la organización se encuentran muy definidos y se trabaja para alcanzarlos día a día. Siendo hoy una de las empresas líder en el servicio outsourcing de minibares en el país, cuenta con una amplia operación distribuida a lo largo y ancho del territorio colombiano, incluso este año amplía sus servicios iniciando operación en el país de Chile, de este modo sigue contribuyendo a la economía de la nación con ofertas laborales y en el exterior

proyecta la imagen de un servicio de calidad. Estos aspectos permiten el aumento de ingresos operacionales para la organización.

La empresa no define estrategias por área organizacional que permita seguir una directriz con parámetros y metas claras. Mencionado lo anterior se analiza que a nivel organizacional Minibares S.A.S procura informar de manera detallada a todo el personal sobre los valores principios y objetivos a nivel general sobre los cuales se fundamenta la empresa, buscando con ello establecer un mejor canal de comunicación y sobre todo garantizar la calidad del servicio con el seguimiento adecuado de la normatividad interna y los protocolos que cada hotel plantea adicionalmente. A su vez los hoteles están claramente informados del protocolo que Minibares S.A.S ofrece al prestar su servicio todo ello con la finalidad de evitar errores en los procesos del desarrollo laboral.

En ese mismo sentido se identifica que la organización en la parte operativa que es una de las áreas claves de la empresa desarrolla procesos fundamentales para mantener las buenas relaciones con el cliente directo, en este caso se realiza auditorias en cada hotel donde se presta el servicio como mínimo una vez al mes con el propósito de minimizar errores que se puedan estar cometiendo en el desarrollo de las actividades propias de este ejercicio, esto proporciona confianza en los hoteles porque sienten que para Minibares S.A.S es de interés cumplir con los protocolos de cara al buen servicio para los huéspedes.

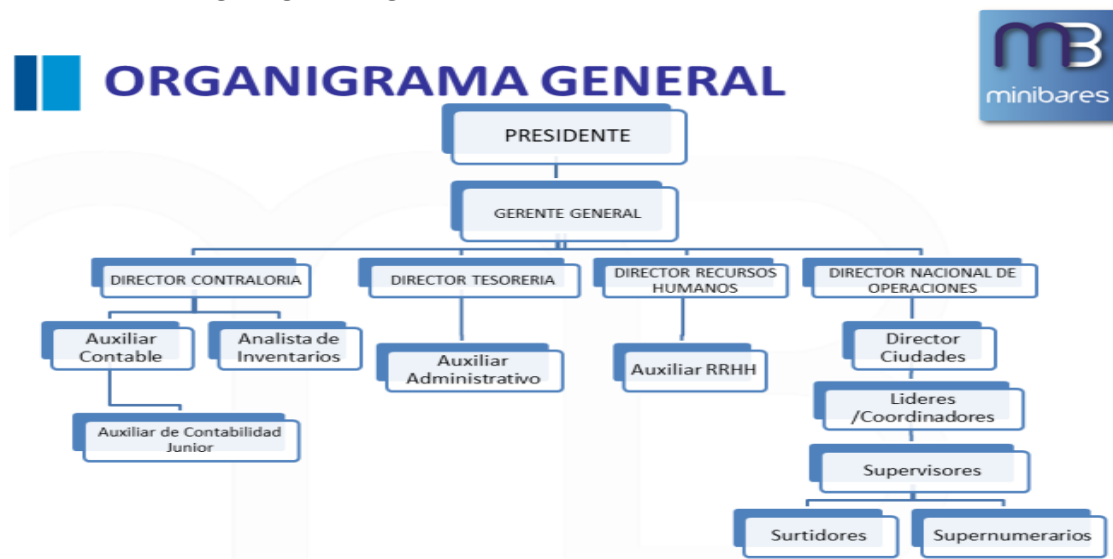
En la actualidad lo anterior se torna indispensable porque con el auge de las nuevas tecnologías y aún más con el impulso del turismo en el territorio nacional es importante que se conozca con buenas calificaciones por el servicio prestado en el hotel. Ahora bien la empresa sigue parámetros de orden, agilidad, honradez, puntualidad, inocuidad, poder de negociación y flujo de información. Siendo estas características necesarias para el adecuado desempeño de la organización ya que permiten el desarrollo de procesos con mayor precisión y acorde a los requerimientos del sector.

Con respecto a proyección de métodos y planes de cumplimiento a nivel organizacional Minibares S.A.S presenta fallas en la creación de planes de acción periódicos, ya que al tener un buen posicionamiento en el mercado no establece indicadores de medición, por lo tanto no existe un horizonte de cumplimiento claro. Dado que la empresa es reactiva frente a situaciones presentadas en el diario transcurrir de la operación y no se generan planes de contingencia. Siendo importante mencionar que todas las decisiones, planes de acción y medidas estratégicas que se puedan presentar y se deban tomar están a cargo de la dirección general por el gerente Carlos Daniel Ruiz con la participación de la tesorería y recurso humanos según la directriz y caso puntual.

5.2 Organización

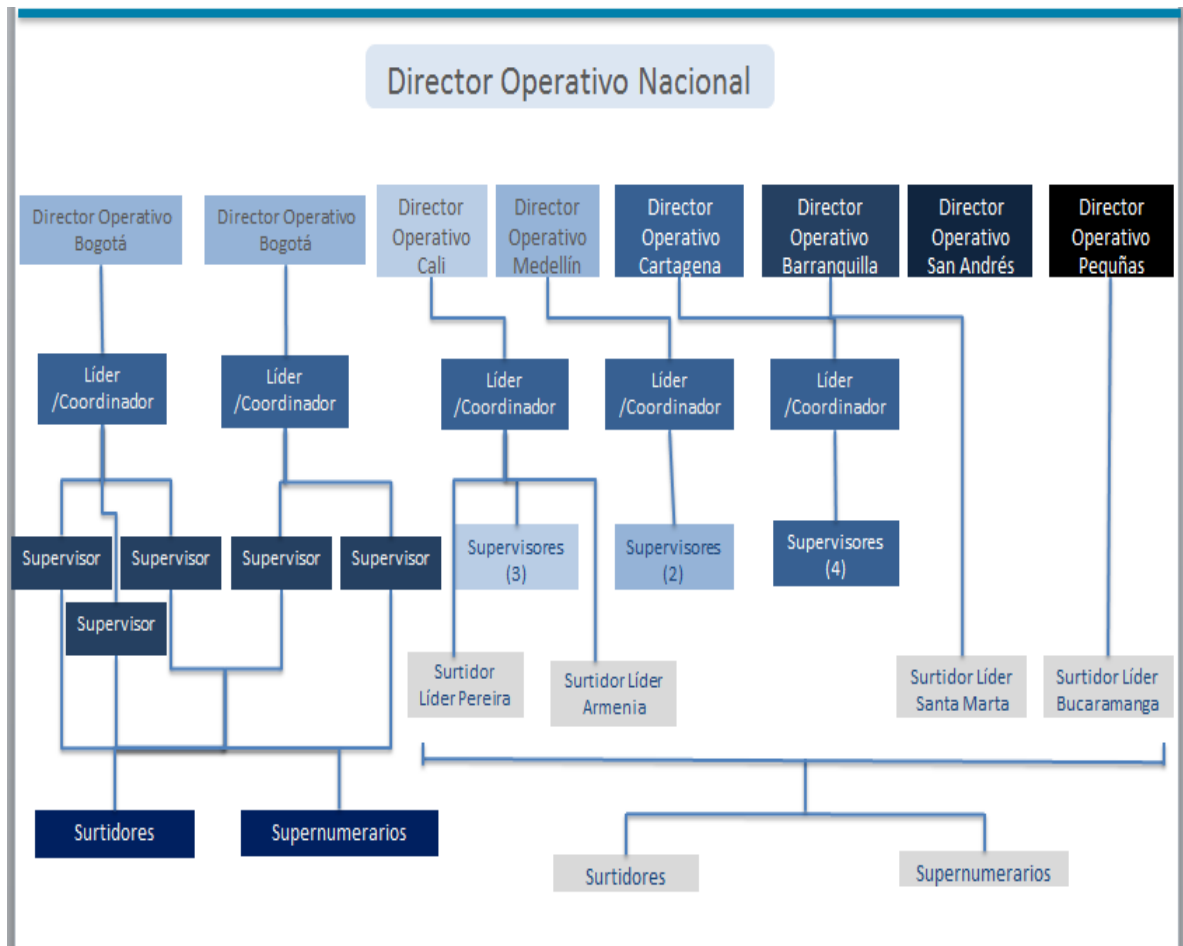
La empresa cuenta con un organigrama general vertical y con organigrama de operaciones descritos a continuación.

Grafico 25 Organigrama general



Fuente: documentos internos Minibares S.A.S.

Grafico 26 Organigrama operacional



Fuente: documentos internos Minibares S.A.S.

Como se puede observar la estructura organizacional de Minibares S.A.S es piramidal y esto se hace notar en cada escala jerárquica, es una empresa con un ambiente familiar en sentido literal porque el presidente fue el fundador de la organización Carlos José Ruiz, el Gerente General es el hijo Carlos Daniel Ruiz, y en la parte de mercadeo es dirigido por su otro hijo José Gabriel Ruiz. Las áreas se encuentran distribuidas a nivel lineal de la escala jerárquica en este orden de ideas en el área de Contraloría Myriam Quintero, en Tesorería está a cargo de Aura Milena Gonzales, por su parte Recursos Humanos está dirigida por Ángela

Bravo y en la Dirección de Operación es a nivel Nacional cuenta con Carlos Humberto de la Cruz.

La relación existente entre áreas se define de la siguiente manera, el presidente es a quien el Gerente General le rinde informes directos, bajo la Gerencia se encuentran el departamento de contraloría, tesorería, recursos humanos y el director de operaciones nacional, quienes interactúan entre ellos en la misma escala de la organización y lideran la logística a nivel nacional según la competencia de su área. Se especifica que bajo el área de contraloría se encuentra el auxiliar contable y de inventarios, bajo el auxiliar contable existe un auxiliar de contabilidad junior; el departamento de tesorería tiene a su cargo un auxiliar administrativo; y el departamento de recurso humano tiene bajo cargo a un auxiliar de recurso humano. Este equipo de trabajo se encuentra ubicado en la oficina principal en la ciudad de Bogotá. De la misma manera a nivel nacional se encuentran los directores operativos por ciudad quienes le rinden cuentas al departamento de operaciones nacionales, a cargo de los directores por ciudad se encuentran los coordinadores de zona y estos a su vez tienen subordinados a los supervisores, ya finalizándola base operativa están los surtidores y supernumerarios.

Como ya se ha aclarado todas las decisiones que se requieran tomar deben pasar aprobación de gerencia siguiendo el conducto regular establecido, para su cumplimiento cada empleado sabe quién es su jefe inmediato para la adecuada atención de los acontecimientos sin embargo la comunicación es muy abierta y desde Bogotá están prestos para atender cualquier solicitud e inquietud de cualquier ciudad o área de trabajo específica.

En lo que se refiere a principios la organización se basa en; honradez, iniciativa y responsabilidad; estos se complementan con los objetivos y prioridades de la empresa siendo que, con la Honradez generan confianza a los clientes fomentando la claridad, la rectitud y la transparencia en los actos del día a día.

Con la iniciativa porque saben que al ser uno de los sectores más globales en el mercado deben estar actualizados de las nuevas tendencias. Con Responsabilidad porque al integrarse a una compañía reconocen el compromiso que esto requiere, por tal razón intentan transmitir al entorno una actitud abierta, clara e integra.

Lo mencionado permite identificar que la organización trabaja de forma clara al realizar los convenios con cada hotel en donde tiene presencia, procura solventar el requerimiento de rentabilidad tanto propio como del cliente, promueve el trabajo en equipo, siendo que el personal de cada hotel indirectamente colabora para el control de consumos al interior de las habitaciones sobre todo el personal de servicio a la habitación y recepción; al mismo tiempo facilita los sistemas de comunicación directa, Hotel – Minibares S.A.S. permitiendo así reaccionar de forma adecuada a lo que se pueda presentar en el día a día, en este caso jefe de compras junto a dirección de marketing de cada hotel cuentan con oportuna comunicación con el director de operaciones de cada ciudad respectiva.

Por su parte la definición de procesos decisorios es fundamentalmente dirigida según sea el caso por conducto regular al jefe inmediato para la pronta solución y puesta en marcha de acciones pertinentes; proceso que permite una estabilidad de la organización en cuanto a procesos de operación y una mayor adaptabilidad a los cambios que se puedan generar para mejorar la prestación del servicio a los clientes.

Actualmente la organización solo tiene definido el perfil profesional para cuatro cargos estos son: surtidor, supernumerario, supervisor y director operativo, para los cuales se definen funciones responsabilidades y competencias requeridas según los objetivos de cargo, Para las demás áreas esta definición es de forma verbal, según su área de competencia y dependiendo la normatividad interna buscando el logro de los objetivos organizacionales. En lo que respecta a

unidades de mando en la organización estas han sido definidas de acuerdo a los requerimientos del esquema de orden jerárquico visto en el organigrama general.

Al mismo tiempo la contribución real de cada unidad operacional en la organización se evidencia claramente de la siguiente manera:

- contraloría vela por el cumplimiento de la normatividad con la que deben operar y garantizar la calidad de servicio dentro de los hoteles con los que se ha generado los contratos, para ello se actualiza sobre los cambios legislativos que implique modificaciones puntuales sobre la operación interna y de este modo aplicar oportunamente la logística de cambios y control.
- Tesorería aporta el control preciso de todos los movimientos financieros a nivel nacional e internacional.
- Recurso humano garantiza la adecuada contratación, derechos, deberes responsabilidades y competencias de todos los empleados.
- Dirección de operaciones nacional procura una logística oportuna para la contratación y cumplimiento de contratos establecidos direccionando la operación por cada ciudad.

En lo que se refiere al tamaño de las unidades de dirección es relativamente optima debido a que hasta el momento la dirección ejerce todo el control desde la ciudad de Bogotá y es allá donde se concentra la operación, sin embargo en muchas ocasiones esto dificulta fluidez en los procesos por el tema de los protocolos que se deben seguir y el poco contacto real con lo que sucede en el campo de acción por ciudad, lo que en ocasiones genera una toma de decisiones inadecuada o impulsada por el momento mas no por el seguimiento oportuno de lo ocurrido.

Ahora bien las relaciones mínimas entre las áreas son de comunicación eficaz entre unidades de mando, como se observa en el organigrama general el flujo de procesos se ejecuta con mayor rotación en el área de operación logística, desde la dirección nacional hacia los directores de zona o ciudad y en ese mismo sentido hacia los surtidores y supernumerarios donde lo más importante es la comunicación precisa y oportuna sobre todos en los cambios del protocolo establecido sobre el que se deba proceder, dejando claro que la interacción con talento humano también es primordial para establecer un equilibrio del clima organizacional y las condiciones laborales sobre todo al inicio de la contratación, por su parte el área de contraloría y tesorería interactúa directamente con los directores de zona, den cuanto a puntualidad y precisión de información para los reportes de procesos, y ventas.

Cabe agregar que a nivel general debido a la baja implementación de sistemas informáticos de trabajo, la comunicación verbal es fundamental en todos los procesos y un precedente escrito por correo institucional que constate la aprobación de temas puntuales para la operación, es el mayor soporte para constatar procesos o modificaciones. Para ello la mayor exigencia es el cumplimiento de protocolos de mando según el organigrama donde la información se debe manejar de acuerdo al esquema jerárquico.

En este orden de ideas las estructuras de autoridad se definen claramente en el organigrama general de la organización en sentido vertical, y así como se mencionó cada cargo tiene un jefe inmediato a quien rendir cuentas, por su parte los perfiles de cargos están definidos con objetivos, funciones y responsabilidades solo para cuatro cargos que son surtidor, supernumerario, supervisor y director operativo. La descripción del cargo es establecida y comunicada para cada empleado según su área de manejo todo en la previa inducción antes de iniciar labores. Actualmente existen asesores externos como bufete de abogados contratados mediante outsourcing quien asesora el tema de contratación laborales

y demás particularidades; también el área de sistemas de información y técnicos de mantenimiento de neveras que apoyan como staff.

En otro orden de ideas se encuentra que a nivel organizacional existen comités o juntas establecidas dentro del protocolo de procesos de dirección de la siguiente manera:

“La empresa tendrá un Comité integrado en forma bipartita, por un representante de los trabajadores y un representante del empleador o de su delegado. Este comité se denominará “Comité de Convivencia Laboral””.¹¹⁴

A nivel de recurso humano se encuentra el comité de Copasst porque así como lo enmarca el reglamento interno en su capítulo siete “Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial de conformidad al programa de Salud Ocupacional y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador”.¹¹⁵

A continuación el formato que utilizan en la reunión y procesos realizada en enero de 2017.

¹¹⁴MINIBARES S.A.S. Reglamento interno , capítulo XIV, Mecanismos de prevención del acoso laboral y procedimiento interno de solución, artículo 53, parágrafo 1

¹¹⁵MINIBARES S.A.S. Reglamento interno, capítulo VII, servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo., artículo 29.

Grafico 27 Acta copasst

ACTA REUNIÓN COPASO		
Acta No.	Hora de inicio: 02:56pm	Hora final: 04:45pm
Fecha: 12/ENE/2017	Lugar: Oficina Central Minibares S.A.S	
Participantes:	José Gabriel Ruiz Katherine Mancilla Ana Payares David Mosquera Camilo Andrés Cañón	
Objeto: REUNIÓN ORDINARIA COPASO		
Temas desarrollados: 1. Verificación de Quorum 2. Lectura y aprobación del acta anterior 3. Revisión de compromisos y seguimiento a actividades programadas en acta anterior 4. Capacitación de las funciones y obligaciones del comité 5. Socialización de los nuevos posicionados Ana Payares y David Mosquera 6. Nombramiento del nuevo Secretario Katherine Mancilla 7. Explicación sobre las funciones y responsabilidades del nuevo secretario 8. Consulta y presentación de casos de accidentes laborales 9. Varios 10. Cierre de reunión		
Compromisos siguiente reunión: - Investigación accidente, Kiara Ariza en la ciudad Cartagena, realización por Katherin Mancilla. - Socialización a los empleados de los nuevos principales pertenecientes al comité. - Firmar actas de reunión - Realizar plan de trabajo.		
FIRMA DE ASISTENTES		
Firma: <u>José G. Ruiz</u>	Firma: <u>Ana Payares B.</u>	Firma: _____
Firma: <u>Katherine Mancilla T.</u>	Firma: <u>David Mosquera</u>	Firma: _____
Firma: <u>Camilo Andrés Cañón</u>	Firma: _____	Firma: _____
Cierre de la reunión Se finaliza la reunión a las 04:30pm del día 12 de enero de 2017, queda pendiente la programación de la nueva reunión de seguimiento.		

Fuente: documentos interno Minibares S.A. S

Los niveles de toma de decisión están bajo la responsabilidad del jefe inmediato según corresponde en los cargos de dirección y jerarquía, en el caso de la operación por ciudades, ellos se encargan de las decisiones del personal logístico a su cargo, sus horarios, días de descanso, compensación, abastecimiento, negociación previa con nuevos proveedores o sostenimiento de los actuales, así como la comunicación directa con personal encargada de cada hotel donde se presta el servicio, presto a resolver con inmediatez las acciones o irregulares que se estén presentando y demás que corresponden. Ya en procesos de negociación con nuevos hoteles estas son a cargo de la dirección general el contacto la hacen por regional o ciudad, pero quienes toman la decisión final son el gerente y el presidente de la organización según los parámetros concesiones y demás que ellos estipulen junto a la asesoría de contraloría y el staff de abogados.

De la misma manera se evidencia que el poder de decisión en cuanto a sanciones es así, “tiene facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: el Gerente, Subgerentes, Asistente Administrativo y el Jefe Operativo”.¹¹⁶

Actualmente la estructura organizacional es mediana responde a la inmediatez de los casos del mercado pero falla en áreas de marketing y proyección logística para una mejora continua más acertada, oportuna y acorde a la evolución del mercado.

5.1.3 Dirección

En la organización Existen dos tipos de liderazgo; el participativo en la dirección operacional por regional o ciudad ya que se promueve la participación y opinión de

¹¹⁶MINIBARES S.A.S. Reglamento interno, capítulo X, orden jerárquico artículo 39, párrafo 1.

los colaboradores logísticos para procurar un mejor ambiente laboral y un óptimo funcionamiento en las labores que desempeñan; y el absoluto en la dirección general ya que al ser una empresa de mucha trayectoria y familiar es dirigida con autocracia y muchas veces así se generen sugerencias para el cambio y mejoras en los procesos por ejemplo en la automatización de los sistemas de control de inventarios, estos hacen caso omiso y no aceptan sugerencias.

La gerencia delega las funciones y responsabilidades según las áreas funcionales de la empresa, procura promover un buen clima laboral sobre todo bajo la dirección de los directores por ciudad quienes son los que directamente interaccionan con los colaboradores de la logística de operación directa con cada hotel, motivan al personal con su estabilidad laboral, pero no es una organización con gerencia participativa ni con proyección de plan carrera.

Frente a situaciones complejas la organización es reactiva; no cuenta con planes de contingencia, lo que hacen es reaccionar inmediatamente según sea el caso procurando tomar la mejor decisión en el momento.

Por otra parte el equipo directivo es el mismo dueño de la organización implicando que no hay interacción externa con otros socios, estando cada uno de ellos a la altura de una dirección organizacional de prestigio, claro ejemplo es la trayectoria, sostenimiento en el mercado, buen nombre y excelente reconocimiento con el que cuentan en el mercado tanto nacional como internacional.

Las relaciones de poder están claramente definidas entre el presidente quien es el dueño de la organización y sus dos hijos encargados de la gerencia y la operación logística de marketing nacional, donde sus funciones varían según se ha venido presentando los cambios del mercado dado que no existe por escrito el perfil de cada uno de ellos, al ser una organización familiar se resalta que saben perfectamente discernir entre lo familiar y lo personal y tienen un buen control de procesos lo que impide que se presenten grandes fallas en los procesos de poder.

Como se mencionó no existe un perfil definido de forma escrita para la gerencia y los directivos, pero de forma verbal ellos conocen sus funciones límites y responsabilidades a cargo, siempre procurando alcanzar los objetivos organizacionales, se puede hablar de una dirección eficiente en cuanto al manejo de mercado hasta el momento. El proceso de toma de decisiones siempre se ha presentado de forma vertical y es gerencia quien da la última palabra participando en el proceso, el presidente, el gerente y el director de operaciones de mercadeo, y ya en las ocasiones que se requiera estará contraloría, recurso humano o tesorería.

El protocolo de toma de decisiones importantes según sea el caso pasa del personal de menor escala jerárquica quien propone o recepción a, pasa a sus jefes inmediatos hasta llegar a gerencia para lo toma final de la decisión.

5.1.4 Evaluación y control

El sistema de gestión de control se hace mensualmente en cada hotel mediante una auditoria completamente detallada sobre el protocolo de logística, funciones laborales y puesta en marcha del servicio minibar al interior de cada habitación en los hoteles, este proceso está a cargo del director operativo de zona, quien después de realizarla auditoria presenta informes y hasta el límite de su competencia según el caso y grado de complejidad, procede a los correctivos de las fallas encontradas, todo esto de forma inmediata ya que al ser en la prestación directa donde el hotel tiene el contacto y donde el usuario consume se debe resolver puntualmente y de manera eficaz.

A continuación se presenta el esquema de auditoría que se maneja, un consolidado de los hoteles de la zona objeto de estudio finalizado un periodo determinado y el formato de inducción para los auditores.

HOTEL:

FECHA:



PUNTOS A REVISAR		IND	C	N C	C. CONFORME	N.C. : NO CONFORME
1	KARDEX					
2	INVENTARIO					
3	CUADERNO FECHAS PROVEEDORES					
4	CUADERNO FECHA PRODUCTO PISOS					
5	BITACORA NOVEDADES					
6	PRESENTACION PERSONAL					
7	ESTADO BODEGA					
8	CAMBIO PROVEEDORES					
9	RELACION NEGACIONES O PERDIDAS					
10	REVISION HABITACIONES					
11	COMENTARIOS HOTEL					
12	REVISION HORARIOS					
13	REVISION SOPORTES Y TRASPASOS					
14	FACTURAS FIRMADAS Y BIEN RECIBIDAS					
15	STOCK HABITACIONES					
16	VENTAS DIARIAS					
17	REVISION REPORTE PISOS					
18	CRUCE DE VENTA MENSUAL					
19	CARTERA					
20	COMENTARIOS FUNCIONARIOS MB.					
21	PRODUCTOS PARA DAR DE BAJA					
22	PEDIDOS PAPELERIA					
23	COORDINACION DE PEDIDOS					
24	PLANILLA ASEO NEVERAS					
25	ESTADO HERRAMIENTAS TRABAJO					
26	CONDICIONES PROVEEDORES					
27	PROD. VENTA AL COSTO\$\$\$					
28	LISTAS DE PRECIOS					
29	NEVERAS					
30	FECHA PRODUCTO VENTA					
31	OTROS					

FIRMA FUNCIONARIO MINIBARES HOTEL: _____

FORMATO AUDITORIA DE INCUCCION SUPERVISORES

FECHA:		IDEAL						
PUNTOS A EVALUAR			HOTEL.	HOTEL.	HOTEL.	HOTEL.	TOTAL	IDEAL
			NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	POR ITEM	POR ITEM
1	SABE REALIZAR INVENTARIO	10					0	100
2	CONOCE Y ENTIENDE EL PROCEDIMIENTO DE KARDEX	10					0	100
3	CONOCE Y MANEJA TODOS LOS CUADERNOS RESPECTIVOS A LA OPERACION	10					0	100
4	CRUCE DE VENTA MENSUAL	10					0	100
5	COORDINACION DE PEDIDOS	10					0	100
6	CAMBIO PROVEEDORES	10					0	100
7	PROCEDIMIENTOS ANTE CONFLICTOS INTERNOS	10					0	100
8	PPROCEDIMIENTO A SEGUIR EN DISTINTOS CASOS DE PERDIDAS	10					0	100
9	COMPRENDE LAS FUNCIONES DE SU CARGO	10					0	100
10	LE REALIZARON INDUCCION PARA EL CARGO DE SUPERVISOR	10					0	100
POR FAVOR FIRME CON NUMERO DE CEDULA						FIRMA Y CEDULA DIRECTOR		
TOTALES PUNTUADOS		100	0	0	0	0	0	1000

- Con respecto a indicadores de medición, estos no se encuentran establecidos pero se procede según la necesidad del hotel y las quejas que se tengan registradas por el consumidor.

5.2 Análisis de la cultura organizacional

Minibares S.A.S. se fundamenta en los siguientes valores

Honradez: Reconocemos que hay que generar confianza a nuestros clientes por esa razón fomentamos la claridad, la rectitud y la transparencia en nuestros actos del día a día.

Iniciativa: Sabemos que por ser uno de los sectores más globales en el mercado debe estar actualizado de las nuevas tendencias, por esa razón buscamos estar a la vanguardia en nuestra área. No obstante, teniendo en cuenta las oportunidades y las limitaciones que presenta el sector hotelero en nuestros países.

Responsabilidad: Al integrarnos a una compañía reconocemos el compromiso que esto requiere, por esa razón intentamos transmitir en nuestro entorno una actitud abierta, clara e integra¹¹⁷

En cuanto a creencias o tradiciones de importancia no se permiten relaciones sentimentales entre empleados

Por su parte en la inducción de personal todo nuevo colaborador es enterado de los valores, principios, reglamento interno, derechos, deberes y responsabilidades de la organización se le forma de acuerdo a los parámetros mencionados y se procura hacer seguimiento para que el desempeño sea acorde a esta cultura organizacional.

¹¹⁷ MINIBARES S.A.S, Nuevo manual director operativo Colombia, valores y principios

Es importante mencionar que los socios quienes a su vez hacen parte de la organización esperan incrementar el valor de la empresa con el buen nombre que ostentan en el mercado, y de este modo su patrimonio, a su vez con el trabajo que realizan día a día velan por sostener o ampliar el indicador de rentabilidad por periodos.

Por lo anterior se evidencia que el que hacer de la organización está claramente orientado a satisfacer factores personales siendo los directivos socios y dueños. Manejando una filosofía propia dirigida expresamente por el presidente Carlos Daniel Ruiz, quien implementa sobre todo la regla de no permitir relaciones sentimentales entre los empleados ya que estos vínculos no permiten ser objetivos en los procesos

En cuanto al clima laboral la organización por parte del área de recurso humano aún tiene falencias en la organización de procesos solo se garantiza estabilidad laboral, no maneja beneficios e incentivos para los empleados como créditos o bonificaciones que permitan el crecimiento personal de los integrantes de la empresa.

5.3 Análisis de gestión de las funciones de la empresa

5.3.1 Gestión y situación contable y financiera

La organización limita el acceso a esta información y para el objeto de investigación planteado no es relevante los indicadores de rentabilidad, liquidez, costos, capacidad de autofinanciamiento, planes y presupuestos, porque se trabaja sobre el esquema de planeación de estrategias de mercadeo no sobre los costos de operación y estabilidad financiera actual.

5.3.2. Gestión y situación comercial

5.3.2.1. Mercados y productos

El mercado potencial para Minibares S.A.S. Son los hoteles cuatro y cinco estrellas a nivel nacional e internacional, para el caso que compete a la investigación son los ubicados en el departamento del valle del cauca.

La motivación del cliente en este caso los hoteles es quitarse la carga de personal, rotación de consumo y perdidas en inventario en el manejo del minibar. debido a que mantener un minibar al interior de cada habitación este es un requisito que deben cumplir para la calificación de su categoría, y su logística de manejo es difícil los hoteles buscan tercerizar el proceso.

Principales clientes en el departamento del valle cadenas hoteleras como: Preferred Hotel & Resort, Grupo Estelar, Marriott International, Inc., GHL Hoteles, Global Operadora Hotelera, Sercotel Hotels, Hoteles Cosmos, con una participación en ventas finalizando el periodo 2017 distribuida así.

Grafico 28 consolidado de ventas 2017

MES	VENTAS
Enero	\$110.096.709
Febrero	\$122.870.868
Marzo	\$124.354.819
Abril	\$129.165.846
Mayo	\$147.338.065
Junio	\$133.250.057
Julio	\$146.586.715
Agosto	\$142.996.294
Septiembre	\$130.121.797
Octubre	\$127.464.051
Noviembre	\$131.424.522
Diciembre	\$149.555.888
TOTAL	\$1.595.225.631

Fuente: informe de ventas Minibares año 2017

5.3.2.2 gestión comercial

Para Minibares S.A.S. es muy importante la gestión comercial en cada ciudad donde opera, sin embargo, no fija objetivos de ventas puntuales con indicador de medición, solo espera que gracias a la buena gestión se venda lo mayor posible al interior de cada hotel y que las pérdidas no superen el 2% del total de la venta generada. En cuanto a los precios estos se fijan de acuerdo con la tabla del IPC sobre todo los productos importados

5.3.3. Gestión de procesos

Para Minibares S.A.S. es muy importante el adecuado funcionamiento de la gestión logística de procesos desde el momento que ingresa a operar en cada hotel, de este modo tiene un protocolo en cuanto al proceso de implementación el cual se describe a continuación

Montaje hoteles

El siguiente, es un listado de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de realizar un montaje para Hoteles nuevos:

Pre-apertura

- Definir los productos y precios en la lista para su respectiva impresión.
- Solicitar al hotel el LOGO para las listas de precios respectivas.
- Definir la papelería a utilizar (valeras, listas de revisión de habitaciones, informe de ventas, formatos de entrega de minibar, etc.) que se requiera para empezar nuestra operación.
- Contactar a los proveedores para codificar el punto nuevo.

Apertura

- Revisar el inventario de productos de minibar que tenga el Hotel (si es el caso). Se debe valorizar y NO se reciben los productos en mal estado (etiquetas, estampillas, etc.) ni con fecha de vencimiento inferior a dos meses.
- Hacer pedidos de mercancía a los proveedores, de acuerdo con el número de habitaciones y la cantidad de productos que se requiera de cada uno. Así mismo, coordinar la entrega de las siembras iniciales de acuerdo a la negociación con cada proveedor.
- Definir las instalaciones que el Hotel nos proporciona (Bodega-Oficina), para el adecuado funcionamiento nuestro, verificando que las mismas cuenten con punto de red y punto de voz. Igualmente definir los muebles necesarios (escritorio, silla, estantería, etc.). La idea en este punto es que el hotel nos colabore con lo que tenga.
- Definir el sistema de comunicación (RADIO) que se va a usar y como se va a hacer. Si la capacidad del hotel es inferior a 90 habitaciones la idea es colocar un (1) radio en la misma frecuencia del hotel; si es superior a 90 habitaciones colocaríamos dos (2) radios en una frecuencia independiente del hotel para que funcione mejor nuestra operación. El número de radios también depende de la

cantidad de funcionarios que tengamos en el hotel ya que cada uno debe tener radio.

- Coordinar con el hotel el sistema a utilizar para el cargo de los consumos.
- Recoger las hojas de vida de los candidatos e iniciar el proceso de selección para suplir la necesidad de acuerdo al tamaño del hotel.
- Dar la inducción adecuada al personal seleccionado y entregar el Reglamento Interno de Trabajo y el check list con los aspectos más importantes a tener en cuenta para el desempeño de sus funciones.
- Gestionar las afiliaciones al sistema de Seguridad Social. Lo primero que hay que gestionar es la afiliación a la ARP.
- Coordinar las tallas de los uniformes que se necesitan para las personas previamente seleccionadas.
- Elaboración de las escarapelas para las personas seleccionadas.
- Definir los horarios de nuestro personal según las necesidades del hotel.
- Coordinar las afiliaciones de los seleccionados al sistema de seguridad social.
- De ser necesario, definir el medio que se utilizará para el adecuado proceso de surtido de las habitaciones por parte de nuestros funcionarios. Si es un carro la opción, verificar el tamaño adecuado.
- Coordinar con Ama de llaves la forma de ingreso de nuestro personal a las habitaciones para darle el manejo adecuado (tarjeta magnética, llave metálica u otro medio).¹¹⁸

¹¹⁸Documentos internos Minibares S.A.S. Nuevo manual director operativo Colombia

5.3.4 Gestión de suministros

A nivel nacional se manejan grandes convenios donde los Principales proveedores son:

- Postobón
- Colombina
- Manitoba
- Bavaria
- Morenos
- Global wine&spirits

Los convenios que se manejan han sido realizados a nivel nacional y se aplican por ciudad donde cada director operativo conoce y controla cada uno de los parámetros establecidos esto con el fin de implantar de forma precisa condiciones políticas de cambios, vencidos, descuentos y topes de compras. Todo el proceso es centralizado, y las realiza el director operativo de cada ciudad, lo único que se deja a cargo del surtidor de turno en el proceso de compra son los productos de Postobón, donde ellos basándose en la rotación de mercancía surten la bodega evitando generar excedencia en el stock de inventarios

La política de inventarios sobre stock de máximos y mínimos se maneja de acuerdo al número de habitaciones del hotel donde estas deben estar completamente surtidas con cada producto ofrecido en la carta, y un número de unidades establecido para bodega de acuerdo a la estadística de ventas del mes. En cuanto a las compras estas son facturadas por director operativo.

A continuación, se encuentran los parámetros de los convenios con los proveedores.

Consignaciones

Las consignaciones de producto son beneficiosas por varias razones:

- El costo del inventario lo asume el proveedor. En el caso de los licores es una estrategia comercial excelente ya que aliviana el costo de los inventarios por este ítem.
- Nos permite hacer pruebas para los productos nuevos antes de tomar una decisión de compra frecuente.
- En los montajes de los hoteles nuevos estamos trabajando de la mano con Pernod Ricard (Chivas y Absolut) y todas las miniaturas nos las entregan bajo esta figura. Se deben hacer cortes mensuales para facturar lo consumido y ellos nos reponen el producto y de esta forma siempre la consignación se mantiene con las unidades pactadas inicialmente. En este caso el proceso para solicitar el producto en consignación es el siguiente:
 - Se envía un correo al representante de Pernod Ricard de la ciudad donde estemos haciendo la apertura solicitando la consignación.
 - El representante de Pernod Ricard pasa esta solicitud al Distribuidor Autorizado de la zona para su VoBo. Una vez autorizado verifican el inventario que tengan en bodega para hacernos llegar las cantidades solicitadas.
 - La mercancía es entregada a nosotros con una remisión o factura en consignación.
 - Esta consignación no tiene un tiempo límite.
 - Si hay algún inconveniente con la entrega del producto en consignación se debe reportar al representante de Pernod Ricard en Bogotá que es de donde se maneja la cuenta.

Políticas de cambio de producto

En cuanto a las políticas de cambio de producto por vencimiento, se tiene acordado con todos los proveedores que nos los hacen con un (1) mes de anticipación al vencimiento de los mismos.

La única excepción a esta regla es la CORONITA que debemos reportarla con dos (2) meses de anticipación para que nos hagan el respectivo cambio.

Estos cambios se manejan de dos formas dependiendo de cada proveedor:

- Cambio mano a mano: Es cuando entregamos el producto vencido y nos devuelven producto en perfectas condiciones de presentación y con buena fecha de vencimiento (caso Postobón y Del Alba).
- Nota Crédito: Es cuando entregamos el producto vencido y nos dan una NOTA CREDITO para descontarla de las facturas posteriores (caso La Recetta, Dicermex, Morenos entre otros).

Cualquiera de las dos alternativas es válida. Lo importante es hacer efectivo el cambio de los productos para que no nos toque darlos de baja y perdamos nosotros este dinero.

Bonificaciones

Las bonificaciones son un apoyo que nos brindan los proveedores para alivianar el costo de los inventarios en los MONTAJES INICIALES POR APERTURA. Las negociaciones que están vigentes hasta el momento son:

- POSTOBON: Nos dan una unidad por habitación de tres de las referencias que manejamos con ellos (ejemplo, Frio Pack, Agua Pet 600cc y Jugos 8oz.).
- MORENOS: Nos dan el 30% de las unidades requeridas para el montaje inicial de las referencias que estemos manejando en el momento.
- GLOBAL WINE & SPIRITS: Nos dan el montaje inicial para todas las habitaciones del AGUA EVIAN 1000cc.

- BEBIDA LOGISTICA: Nos da el 40% del montaje inicial en Chocolates Importados. En ocasiones nos apoyan con el 100% del montaje de bebida energética MONSTER. Además de esto nos dan el 4% de las compras mensuales en Chocolates Importados como contraprestación a que no efectúan cambios por vencimiento.
- DICERMEX: Trimestralmente nos entregan 6 cajas de Coronita y 7 de Agua Perrier 330cc como apoyo por concepto de montajes.

Plazos

El plazo se refiere al tiempo que nos dan los proveedores para efectuar los pagos correspondientes de las facturas que se les adeudan. Estos plazos oscilan entre 30, 45 y 60 días dependiendo de la negociación que se haya efectuado con el proveedor.

Rotación de productos

Los productos que no tienen cambio por vencimiento o los que de por si no tiene una alta rotación se les debe dar un manejo especial en con el fin de evitar las averías por este concepto. El manejo de estos productos es el siguiente:

- En primera instancia se rotan de los pisos de menor a los de mayor ocupación (todos los hoteles tienen unos pisos que se mueven más que otros).
- Si faltando un mes para el vencimiento de los mismos y habiendo agotando este recurso todavía queda producto lo trasladamos al hotel donde tengamos la rotación de productos más alta.
- Ya por último se da de baja el producto que nos haya quedado en bodega una vez hecho este proceso.¹¹⁹

¹¹⁹Documentos internos Minibares S.A.S.

5.3.5 Gestión de la función de investigación y desarrollo

Actualmente Minibares S.A.S. no cuenta con un área de investigación y desarrollo de mercados solo está establecida la dirección de marketing general, pero esta no hace mejoramiento continuo ni maneja la automatización de procesos tecnológicos.

5.3.6 Gestión de los sistemas de información

5.3.6.1 Relación con la selección, definición y difusión de la información

Para cada nivel operacional existen unas funciones y responsabilidades las cuales están bajo supervisión de un jefe inmediato el cual estará a cargo de comunicar la información pertinente según corresponde a la función a realizar por operario, esta se comunica de manera verbal, escrita o mediante correo electrónico según el rigor correspondiente, teniendo en cuenta el contenido que debe ser preciso, la presentación según el caso, el origen para saber de qué orden jerárquico está establecida, el destino para que llegue directamente al interesado, la confiabilidad en el caso de ser aspectos que no se puedan divulgar abiertamente, y el control respectivo de que la difusión de la información se llevó a cabo.

Se racionaliza el proceso de la comunicación en la cadena jerárquica así que de recursos humanos, dirección operativa o áreas afines directamente comunican a dirección de operaciones nacional y este a su director de zona para que prontamente sea comunicada la información al personal correspondiente. A su vez dependiendo del caso se deben realizar compromisos, memorandos o informes sobre el personal que se vea afectado en la realización de sus labores ya sea de manera positiva o negativa.

5.3.6.2 En relación con la capacidad y el desempeño del sistema de información.

Actualmente Minibares S.A.S. no cuenta con ningún programa sistematizado para el proceso de control de inventarios solo manejan un correo corporativo y una página de internet

En cuanto al manejo de tecnología actualmente se encuentra en el punto exacto de transición de pasar procesos manuales a los digitales, ocasionando que el sistema total de control sea ineficiente, por ejemplo se presenta graves falencias en el inventario y esto genera en muchas ocasiones no contar con la información precisa al instante, interfiriendo para reaccionar de la manera adecuada frente a cada situación.

5.3.7 Gestión de recursos humanos

5.3.7.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos

Minibares S.A.S. cuenta con excelente calidad humana para el desarrollo de las funciones laborales desde la base operativa hasta el orden administrativo, en cuanto a la base operante estos tienen perfiles básicos de estudios en cuanto al área financiera se refiere, lo que en muchos casos dificulta la elaboración de informes al cierre del día en cada hotel donde se presta el servicio; claro está que en cuanto a servicio de habitación, procedimientos, etiqueta y protocolo se evidencia un capital humano optimo, porque muchos tienen orientación académica hacia conocimientos técnicos de hotelería y turismo, lo que ha generado una buena experiencia para la empresa. A su vez en las áreas de altos cargos de la jerarquía la empresa cuenta con excelentes profesionales en su área.

Ahora bien para el proceso de selección de personal existen ciertos protocolos los cuales se proyectan con el fin de seleccionar personal idóneo para el desarrollo de la actividad de la empresa, Se maneja un tipo de contratación por prestación de

servicios luego de pasar el periodo de prueba el cual dura tres meses, el proceso es manejado inicialmente por el director de zona quien realiza las entrevistas preliminares, posteriormente el candidato es re direccionado para contratación donde los parámetros son manejados directamente desde la ciudad de Bogotá en el área de recurso humano, a continuación son descritos los parámetros.

5.3.7.2 Selección de personal

Recopilación de la información

Para la recopilación de las hojas de vida de los interesados recurrimos principalmente a recomendados de los mismos hoteles donde prestamos nuestro servicio.

Posibles candidatos

Una vez recopilada la información seleccionamos los posibles candidatos de acuerdo al perfil estipulado:

Hombres:

Edad entre 20-30 años

Estudiantes preferiblemente

Situación militar definida

Mujeres:

Edad entre 20-30 años

Madres solteras cabeza de familia

Pruebas psicotécnicas

Las pruebas psicotécnicas nos permiten medir el nivel de inteligencia de nuestros candidatos y definir los valores que para ellos son más relevantes. Son una herramienta para que la selección sea más efectiva.

Selección

Una vez hechas las pruebas y con los resultados definidos procedemos a efectuar nuestra selección para iniciar el proceso de inducción pertinente. En este momento hacemos entrega de los uniformes y mandamos a elaborar la respectiva escarapela.

Proceso de inducción

El proceso de inducción dura de tres a cinco días aproximadamente. Este tiempo depende de la facilidad con que nuestro nuevo empleado asuma todas las tareas y funciones a ejecutar.

El siguiente es el listado de los aspectos más importantes a tener en cuenta en el proceso de inducción y es vital en el desempeño de las funciones de cada uno de nuestros funcionarios:

- Deben tener claro desde el comienzo que los horarios se coordinan de acuerdo a las necesidades de cada hotel y deben estar dispuestos a cumplirlos para el buen desempeño de las funciones.
- La presentación personal debe ser impecable.
- Se debe dirigir a todas las personas con respeto y educación
- no se puede bajar nada de las habitaciones que no pertenezca a Minibares S.A.S. y si se encuentran algún objeto automáticamente reportarlo al supervisor o ama de llaves o seguridad.
- No se tutea a los huéspedes
- Asumir el hecho de que así no trabajemos directamente con el hotel los jefes de las áreas tienen un grado de autoridad sobre nosotros (filosofía Dr. Carlos Daniel)

- Se debe respetar a cabalidad las órdenes de los jefes directos (supervisores) y si existe alguna inconformidad se debe llevar un conducto regular para expresarla.
- Se debe seguir el procedimiento adecuado desde el primer día para ingresar a las habitaciones. Según su estado checkout, ocupada o disponible.
- El uso de la llave maestra es personal e intransferible y se asume la responsabilidad por el mal uso de la misma si es el caso.
- Se deben chequear el 100% de las habitaciones asignadas diariamente sin importar su estado (vacante u ocupada).
- Se deben informar las novedades que existan en cualquier circunstancia.
- Entender que como surtidores se tienen funciones que se deben cumplir dentro del horario establecido (no ver gente haciendo nada).
- Las neveras siempre deben en perfecto estado de presentación, limpieza y sin escarcha excesiva.
- En caso de que una nevera presente mal funcionamiento (no enfríe o congele demasiado) reportar a su jefe inmediato para tomar medidas correctivas.
- Los productos deben estar bien presentados, limpios, con las etiquetas hacia el frente y con buena fecha de vencimiento.
- Al recibir la mercancía verificar que tenga una fecha de vencimiento óptima. Si no es así devolver el producto.
- Deben estar informados de cómo se manejan los cambios de los productos con los diferentes proveedores.
- Se debe tener actitud y respeto para dirigirse a un jefe de área cuando sea necesario.

Presentación personal

La presentación personal debe ser impecable, ya que nosotros somos la imagen de la empresa y es lo que reflejamos frente a nuestros clientes (los hoteles) y los huéspedes. Por esta razón se debe tener en cuenta lo siguiente:

Mujeres

- Cabello recogido
- No utilizar accesorios que no sea acordes con el uniforme
- Las uñas de las manos no deben estar pintadas que no sea acorde con el servicio que prestamos.

Hombres

- Peinados adecuadamente.
- No utilizar accesorios que no sea acordes con el uniforme
- NO se permite aretes, cabello pintado, barba o bigote.

Proceso de descargos empleados y sanciones disciplinarias

Con el fin de comprender el marco teórico de este tema referente a los descargos y las sanciones disciplinarias, es importante dejar en claro los siguientes conceptos:

Subordinación

Facultad por parte del empleador o, en el caso de los trabajadores en misión (trabajadores enviados por la EST), de las empresas usuarias para exigir el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o calidad del trabajo (respetándose los derechos de los trabajadores, no pudiéndose generar cargas excesivas de trabajo, ni modificaciones extremas de las condiciones de tiempo, modo y lugar en que se ejecuta la labor – Ley 1010 de 2006).

Características

Es un poder jurídico permanente para:

- Dirigir la actividad laboral del trabajador.
- Controlar la disciplina para asegurar comportamientos acordes a los propósitos de la organización empresarial.

Sin embargo, siempre se debe respetar la dignidad del trabajador y sus derechos fundamentales.

Limites

- Respeto.
- Dignidad del trabajador.
- Derechos fundamentales.
- Protección.
- Derechos humanos.
- Conservación de clima laboral.
- Relaciones justas.
- Buen nombre.
- Derechos mínimos irrenunciables.

Faltas laborales

Infracción voluntaria o culposa de una norma legal, contrato, reglamentos laborales, o cualquier falta calificada como grave en la legislación laboral. Esto sin perjuicio de las consecuencias penales que pueda imponer el juez competente.

Requisitos

El acto que cometió el trabajador debe tener relación con el daño que causo (relación de causalidad entre el acto y el perjuicio). A su vez, pueden existir actos que no causen un perjuicio, pero que pongan en peligro la seguridad de los demás trabajadores, actividades y/o bienes de la compañía.

¿Qué se debe tener en cuenta ante una falta del trabajador?

- Valoración del hecho: circunstancias de tiempo, modo y lugar. Atenuantes o agravantes.
- Que el acto este establecido como una falta disciplinaria en reglamentos, contrato de trabajo, protocolos, instrucciones y/o ley.
- Valoración de la gravedad del acto: analizar el acto frente al comportamiento del trabajador (buen nombre, honestidad, decoro, calidades, condiciones humanas, profesionales, antecedentes disciplinarios) y analizar la conducta frente al entorno laboral. En caso de reincidencia respecto de una falta determinada, se debe revisar la escala de faltas y sanciones disciplinarias.

5.3.7.2. Proceso disciplinario

Una vez valorados los elementos de la falta laboral, se debe citar a una diligencia denominada DESCARGOS. Esta no se publica ni se cita en cartelera por cuanto no se pueden vulnerar los derechos al buen nombre, a la privacidad y a la legítima defensa.

Los descargos no son una sanción, sino la oportunidad para el trabajador de expresar lo sucedido, dándole el derecho a la propia defensa. El trabajador debe acudir solo a la diligencia de descargos, no pudiendo asistir con abogado, familiar, ni acompañante.

- Estructura del acta de descargos
- Formalidades: ciudad, fecha, hora, lugar citado, cargo.
- Desarrollo: cuestionario conformado por pocas preguntas abiertas, neutras, claras, precisas y respetuosas, así como contra preguntas (el trabajador tiene derecho a no declarar en su contra).

- Firmas: debe ser firmada por el trabajador y la persona que realice el acta de descargo. En caso de que el trabajador se rehúse, la pueden firmar dos testigos.¹²⁰

A continuación, se muestra el formato que la organización utiliza en el proceso de descargos al personal cuando se cometen faltas disciplinarias y el protocolo de sanciones que se implementan

FORMATO DESCARGOS FUNCIONARIOS MINIBARES	
FECHA:	HORA:
CIUDAD:	
FUNCIONARIO:	
CARGO:	
LUGAR CITADO:	
ASUNTO:	
DESCRIPCION DE LA SITUACION	
DESCARGOS FUNCIONARIO	
P-1. R// P-2. R// P-3. R// P-4. R// 	
Firma Persona Encargada Tomar Los Descargos Firma Persona Llamada a Descargos	

¹²⁰ Documentos internos Minibares S.A.S

5.3.7.2 Clima de trabajo y salud ocupacional

El clima laboral dentro de Minibares S.A.S. es fluctuante por zonas, en el valle del cauca por ejemplo existe baja rotación de personal y el clima de trabajo se adecua a la zona y se procura un buen manejo de la comunicación oportuna para evitar contratiempos, ya que comparación con la zona centro de Bogotá la rotación de personal es muy alta, cabe resaltar que se procura fomentar los valores organizacionales y el respeto por los pares y jefes, por su parte al manejar personal en su mayoría femenino el dialogo es fundamental para evitar roces entre ellas, sin embargo todo esto se controla con la comunicación y dialogo constante

Con respecto a las instalaciones laborales se promueve el sistema de seguridad y salud en el trabajo por medio de la inducción y proceso de implementación del Copasst, teniendo en cuenta la iluminación, ventilación, temperatura estantería para el almacenamiento de los productos de rotación diaria y zona alejada de ruido para mejor desempeño, se facilitan las herramientas laborales así como la dotación de uniformes e implementos de trabajo.

5.3.7.3 Administración de personal

Minibares S.A.S. realiza la selección de personal con los directores operativos por zona quienes son los que conocen el personal que requieren, estos realizan las entrevistas y pruebas respectivas, luego si se requiere contratación se remite la documentación al área de talento humano en la ciudad de Bogotá y posterior a la contratación se procede a la inducción laboral con todos los parámetros que estipule dirección general junto a recurso humano, el periodo de prueba como se mencionó dura tres meses y luego pasan a contrato por prestación de servicios, la escala salarial depende del cargo a desempeñar y está establecido desde la gerencia y es similar a los salarios del sector, se brinda estabilidad laboral a su equipo de trabajo y busca mantener bajos los indicadores de rotación interna, sin

embargo a la organización le falta planes de educación para sus colaboradores al igual generación de espacios de integración donde se pueda fusionar el saber ser con el saber hacer (Clima Organizacional).

Para concluir se analiza que Minibares S.A.S. en el desarrollo de su actividad económica y trayectoria que ha obtenido en el mercado cuenta con las siguientes fortalezas:

- Recursos financieros óptimos
- Solidez y transparencia en la contratación
- Es una de las organizaciones líderes en el mercado
- Trayectoria en el mercado
- Promueven la comunicación continua
- Controlan el desarrollo de los procesos
- Promueven el trabajo en equipo
- tienen una estructura de autoridad definida.

A su vez presenta las siguientes debilidades

- Control de inventarios manual
- Metas, estrategias e indicadores no definidos
- No existen planes de contingencia
- El modelo vertical de la organización no permite la integración de todos los colaboradores
- Estructura organizacional no incluye todos los actores del proceso
- La empresa cuenta con el área de recurso humano, pero aún no están estandarizados algunos procesos

6. ANÁLISIS DOFA

Amenazas

- Conflicto armado: Colombia tiene una historia marcada por el conflicto armado que a la fecha no se supera del todo y siempre atenta con dañar los avances logrados en el turismo y así dañar la confianza y seguridad que depositan los turistas que ingresan al país, durante el primer semestre del año 2016 llegaron 87.091 viajeros frente al mismo semestre del año 2017 donde llegan 94.290 viajeros esto genera una variación del 8.3% de crecimiento¹²¹.
- Norma técnica sectorial: Las empresas que prestan sus servicios a este sector deben adaptar sus políticas a las normas y a los más altos estándares de la hotelería mundial de categoría 4 y 5 estrellas.
- Afectación gubernamental al turismo: Existe probabilidades que el estado en cabeza de sus dirigentes desestime el fortalecimiento del sector del turismo porque no lo ven como alternativa y opte por seguir apostando a la extracción de petróleo y la minería, lo que generaría un retroceso en lo ganado a la fecha en esta industria.
- Cambios digitales: No se puede negar que esta era corresponde a lo digital por lo cual requiere de una fuerte implementación de tecnologías no solo en equipos físicos si no en plataformas que a nivel global permiten que la experiencia turística cuente con mayor información y de este modo acceder de una manera más dinámica a elecciones acordes a lo que busca el turista. Esto marca una brecha para entender que están haciendo las empresas de

¹²¹<http://www.mincit.gov.co/Turismo> extranjero en Colombia pág. 18

outsourcing para prestar el servicio de minibares y si esto va de la mano con lo que están construyendo en materia tecnológica los hoteles.

Oportunidades

- Fuente de desarrollo alternativo: Es evidente que la crisis del petróleo en Colombia inicio por eso se hace necesario buscar alternativas de desarrollo que no atente contra el medio ambiente, por esta razón la industria sin humo se posiciona en el país como la segunda generadora de divisas y la tercera a nivel mundial, a nivel nacional hay leyes que apoyan este sector.

Como lo son Ley 60 de 1968, que determinó la importancia del turismo como generador de divisas, empleo y como industria fundamental para el desarrollo económico del país; la posterior Ley 300 de 1996 – Ley marco de turismo, y las sucesivas reformas de las leyes 1101 de 2006 y 1558 de 2012, aún con períodos de decrecimiento, producto del conflicto armado, principalmente entre finales de los 80 y la década de los 90 del siglo pasado, la denominada “industria sin chimeneas”, demuestra ser un factor de desarrollo relevante para el país.

- Aumento en capacidad instalada en infraestructura: Las inversiones en carreteras, puertos y aeropuertos han convertido al país en un destino más accesible, que, al sumarse con la renovada confianza internacional en Colombia, permitieron que en 2017 se registrara la cifra récord de 6,5 millones de visitantes extranjeros.

Por otro lado, se han generado incentivos tributarios a la construcción de nuevos hoteles en el país de acuerdo al decreto 463 de 2016, se otorgó una exención tributaria en la prestación de servicios hoteleros (alojamiento, alimentación, y todos los demás servicios básicos y/o complementarios) a los

hoteles construidos o remodelados entre 2003 y 2017. A partir del 1 de febrero de 2017 pasa a ser gravada con un 9% por el tiempo restante.

- Fortalecimiento del marco legal: teniendo en cuenta lo mencionado previamente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) en conjunto con el Departamento Nacional de planeación (DNP), genera un documento de actualización del Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018 “Turismo para la construcción de la paz”, el cual tiene como objetivo general, Posicionar a Colombia como destino turístico sostenible y sustentable, reconocido en los mercados mundiales y valorado en los mercados nacionales, por su multiculturalidad y mega diversidad, con oferta altamente competitiva, que lleve a su máximo nivel a la industria de los viajes y al turismo como potenciador del desarrollo regional y constructor de paz”¹²².
- Riqueza geográfica social: El departamento del Valle está ubicado estratégicamente en relación a Colombia gracias a las tres regiones que posee plana, montañosa y costera.
- Impacto económico: Según datos de la Organización Mundial del Turismo – OMT (UNWTO por sus siglas en Inglés), el sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial y es responsable de 1 de cada 11 puestos de trabajo de muchos países tanto desarrollados, como en vía de desarrollo. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por

¹²² PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO, turismo para la construcción de la paz” disponible en (http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file Plan sectorial de turismo 2014-2018), p. 32

sus siglas en Inglés), estos indicadores traducidos en cifras pronostican que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial, y generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo. La Organización Mundial del Turismo señala que durante la primera mitad del 2014, el turismo presenta un crecimiento del 4.6%.

Fortalezas

- Recursos financieros adecuados: acumulada en el transcurso de su operación en el mercado a través de los años, reflejada en su incremento su patrimonio y capacidad instalada en las diferentes ciudades del país
- Solidez y transparencia en la contratación: los clientes en repuesta al servicio recibido recomiendan las empresas con otras de su categoría.
- Es una de las organizaciones líderes en el mercado: Minibares S.A.S goza del beneficio de ser una de las pocas en operar en Colombia brindando el servicio outsourcing de minibar al interior de las habitaciones en los hoteles 4 y 5 estrellas, teniendo baja competencia y buen renombre por su trayectoria en el mercado ha logrado posicionarse como una de las líderes.
- Trayectoria en el mercado: mantenerse en el mercado no es una tarea fácil, pero gracias al manejo del CEO Y el CMO la empresa se mantiene como una de las líderes.
- Promueven la comunicación continua: en toda organización la comunicación asertiva es una de las grandes ventajas, para el caso de Minibares S.A.S la comunicación es fundamental por la constante interacción que ejercen los operadores logísticos con los empleados de los hoteles donde se brinda

operación y al interior de la organización porque permite llevar un mejor control de los procesos y es una acción que se ha manejado con buen control permitiendo buenos resultados.

- Controlan el desarrollo de los procesos: mediante la aplicación de auditorías la organización fiscaliza el adecuado funcionamiento de los procesos que desarrolla buscando alcanzar el cien por ciento de lo acuerdo pactado con cada hotel donde opera.
- Promueven el trabajo en equipo: Minibares S.A.S tanto interna como externamente procura mantener un adecuado clima laboral entre los operadores propio como con lo empleado de los diferentes hoteles donde presta el servicio procurando siempre la cooperación conjunta para alcanzar un mayor control en todos los procesos.
- Estructura de autoridad definida: para Minibares S.A.S el tener una estructura definida le ha permitido manejar de una manera más óptima el direccionamiento tanto nacional como internacional, y permite que la cadena de mando sea establecida y controlado según el orden jerárquico a su vez condiciona lo espacio para añadir y reestructurar la organización en el caso que lo requiera de una manera más acertada.

Debilidades

- Control de inventarios manual: la empresa continua con manejo de inventario sobre papel, proceso que impide un control eficiente, preciso y a tiempo, y teniendo en cuenta el avance de recursos y herramienta tecnológicas que se encuentran hoy en día, es importante que la empresa implemente sistemas informáticos de control.

- Metas, estrategias e indicadores no definidos: Minibares S.A.S presenta baja proyección de metas organizacionales y por ende no gestiona estrategias para alcanzarlas, de esta manera no hay opción de indicadores de medición, esto ocasiona que se pueda estar perdiendo una proyección de crecimiento de mercado más acelerada solo por la confianza del crecimiento que ha presentado hasta el momento.
- No existen planes de contingencia: la organización está trabajando conforme a cumplir requerimientos diarios, pero al no tener estrategias tampoco propone planes para contrarrestar acciones imprevistas.
- El modelo vertical de la organización no permite la integración de todos los colaboradores: esto dificulta el adecuado funcionamiento de sus integrantes ya que no existen límites y funciones exactas ni cuentan con participación activa para aportar ideas.
- Estructura organizacional no incluye todos los actores del proceso: Al estar alejada de la operación directa la dirección general puede tomar decisiones apresuradas sin el respectivo proceso de investigación y actuación de las áreas pertinentes todo por el afán de resolver la contingencia del momento. a su vez presenta fallas en la dirección de marketing y de proyección logística.
- La empresa cuenta con el área de recurso humano, pero aún no están estandarizados algunos procesos: esto ocasiona que no exista un adecuado clima laboral en toda la organización y tampoco una proyección para el empleado como plan carrera.

A continuación se realiza la matriz de análisis DOFA donde se utilizan como herramienta las variables descritas en la matriz MEFE y MEFI.

Tabla 13 Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Oportunidades, mayor: 4 y menor: 3 - amenazas, mayor: 1 y menor: 2			
OPORTUNIDADES			
Y Fuente de desarrollo alternativo	0,15	4	0,6
Aumento en capacidad instalada en	0,15	4	0,6
Fortalecimiento del marco legal	0,07	3	0,21
Riqueza geográfica social	0,07	3	0,21
Impacto económico	0,1	4	0,4
Sub total	0.54		2,02
AMENAZAS			
Conflicto armado	0.20	2	0,4
Norma técnica sectorial	0.10	2	0,2
Afectación gubernamental al turismo	0.08	1	0,08
Cambios digitales	0.05	2	0,1
Sub total	0.46		0,78
TOTAL	1.00		2,8

Fuente: Elaboración propia

Se analiza en la matriz MEFE, que la organización presenta un promedio global de 2.8, de los cuales las oportunidades se representan en una media de 2,02 y las amenazas en una media de 0,78 indicando que en el momento la organización cuenta con variables externas que pueden fortalecer en gran medida los procesos

A su vez esta dando respuesta positiva a las amenazas que se presentan o se proyectan aprovechando efectivamente las oportunidades que el entorno le ofrece y de esta manera fortalece su desarrollo organizacional.

Tabla 14 Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	ALIFICACION	PESO PONDERADO
Fortaleza, mayor: 4 y menor: 3 - Debilidad, mayor: 1 y menor: 2			
FORTALEZAS			
Recursos financieros óptimos	0,1	4	0,4
Solidez y transparencia en la contratación	0,12	4	0,48
Es una de las organizaciones líderes en el	0,07	4	0,28
Trayectoria en el mercado	0,07	4	0,28
Promueven la comunicación continua	0,05	3	0,15
Controlan el desarrollo de los procesos	0,05	4	0,2
Promueven el trabajo en equipo	0,05	3	0,15
Estructura de autoridad definida	0,05	4	0,2
Sub total	0,56		2,14
DEBILIDADES			
Control de inventarios manual	0,1	2	0,2
Metas, estrategias e indicadores no	0,1	2	0,2
No existen planes de contingencia	0,07	2	0,14
El modelo vertical de la organización no	0,06	2	0,12
Estructura organizacional no incluye todos	0,05%	1	0,05
La empresa cuenta con el área de recurso	0,06	2	0,12
Sub total	0,44		0,83
TOTAL	1		2,97

Fuente: Elaboración propia

Se determina que la organización cuenta con un promedio global de 2,97 en la variable MEFI indicando que cuenta con buena fuerza interna siendo que su promedio de fortalezas es de 2,14 sobre el 0,83 resultado de la media en debilidades; por lo tanto se concluye que a nivel interno la organización tiene una mayor fuerza interna para superar la debilidades que actualmente presenta.

De este modo la organización cuenta con gran capacidad para afrontar los retos del mercado y adaptarse a la necesidad que este requiere, y a su vez complementada con las oportunidades del entorno la organización alcanzaría un mejor desempeño.

A continuación se presenta matriz DOFA con su respectivo cruce de variables y creación de estrategias para la empresa Minibares S.A.S

Grafico 29 DOFA

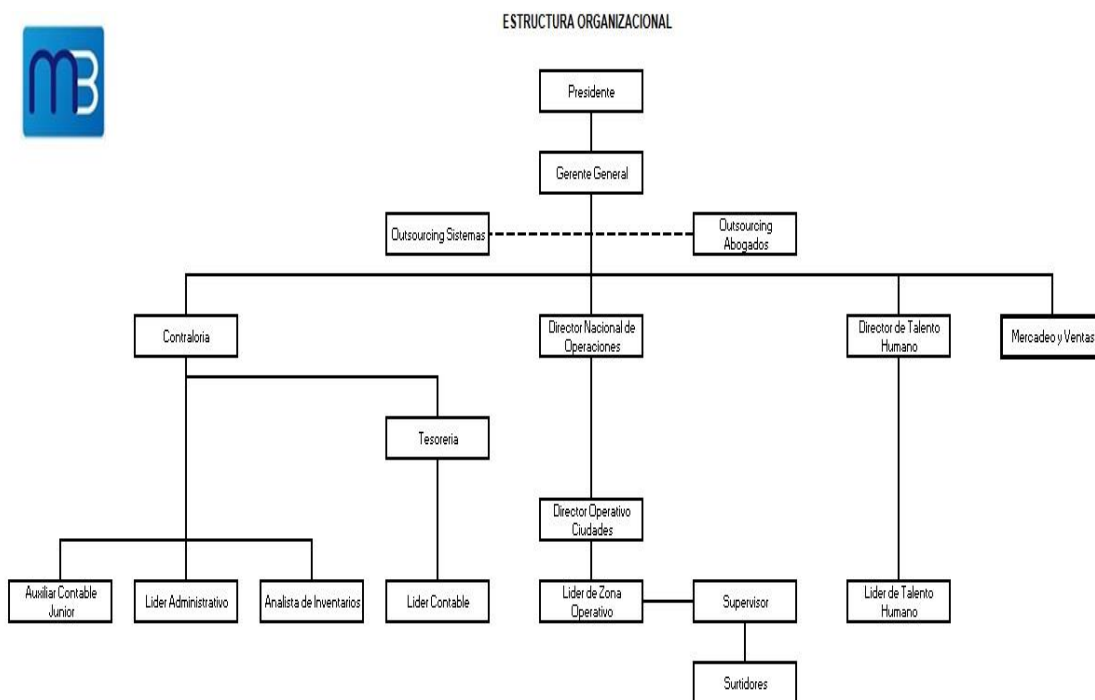
	DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 RECURSOS FINANCIEROS ÓPTIMOS	D1 CONTROL DE INVENTARIOS MANUAL
		F2 SOLIDEZ Y TRANSPARENCIA EN LA CONTRATACIÓN:	D2 METAS, ESTRATEGIAS E INDICADORES NO DEFINIDOS
		F3 ES UNA DE LAS ORGANIZACIONES LÍDERES EN EL MERCADO	D3 NO EXISTEN PLANES DE CONTINGENCIA
		F4 TRAYECTORIA EN EL MERCADO	D4 EL MODELO VERTICAL DE LA ORGANIZACIÓN NO PERMITE LA INTEGRACIÓN DE TODOS LOS COLABORADORES
		F4 PROMUEVEN LA COMUNICACIÓN CONTINUA	D5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NO INCLUYE TODOS LOS ACTORES DEL PROCESO
		F5 CONTROLAN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS	D6 LA EMPRESA CUENTA CON EL ÁREA DE RECURSO HUMANO, PERO AÚN NO ESTÁN ESTANDARIZADOS ALGUNOS PROCESOS
		F6 PROMUEVEN EL TRABAJO EN EQUIPO	
		F7 ESTRUCTURA DE AUTORIDAD DEFINIDA	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
		O1 FUENTE DE DESARROLLO ALTERNATIVO (F3, F4,F8 con O1, O5.) Establecer oportunidad de crecimiento para la empresa dado el reconocimiento de la empresa en el mercado	(D1 con O2) Adecuar una sincronización con el módulo de inventarios del hotel y el sistema de inventarios de la empresa.
		O2 AUMENTO EN CAPACIDAD INSTALADA EN INFRAESTRUCTURA (F1, F2, F6 con O2) Responder oportunamente a las cadenas hoteleras con relación a la oportunidad de una nueva apertura de negocio.	(O1 con D2) Establecer metas estrategias e indicadores para ser competitivos en el entorno proyectado.
		O3 FORTALECIMIENTO DEL MARCO LEGAL (F5, F6, F7 con O3) Fortalecer el marco legal constitucional con los procesos de desarrollo interno y de este modo alcanzar altos estándares de calidad.	(O3 con D4.) Integrar las normas y políticas sectoriales para adaptarlas a las políticas internas de la organización.
		O4 RIQUEZA GEOGRÁFICA SOCIAL (F6 con O4) Identificar personal adecuado dadas las características geográficas y sociales de la región para el desarrollo de procesos internos	(O4 con D6.) Redireccionar perfiles de cargos con plan carrera y si es necesario nuevos perfiles ocupacionales aprovechar el recurso geográfico social.
		O5 IMPACTO ECONÓMICO	(O5 con D3.) proponer planes de contingencia proyectados y de este modo frenar descenso en el impacto económico organizacional.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
		A1 CONFLICTO ARMADO (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8 Con A1,A3) Potenciar el ingreso de la empresa a mercado internacional	(A1, A3 con D1, D2, D3, D4, D5, D6.) Identificar nuevo nicho de mercado.
		A2 NORMA TÉCNICA SECTORIAL	(A2 con D2, D3, D4, D5, D6) Adecuar las normas sectoriales afines a la organización y gestionar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa. .
		A3 AFECTACIÓN GUBERNAMENTAL AL TURISMO (F6 Con A2.) Generar constantemente evaluaciones para generar calidad en los procesos ejecutados.	(A4 con D1) Seleccionar la opción más adecuada en sistemas de inventario para la empresa facilitando un mayor control y procesos eficientes por parte de lo colaboradores.
		A4 CAMBIOS DIGITALES (F1, F6 Con A4.) Gestionar la adquisición de herramientas ofimáticas para mejorar el desarrollo y control de procesos internos.	

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, de tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia, afecta al conjunto de la organización¹²³.

A continuación se incluye los nuevos elementos para dar dirección al ente organizacional:

Grafico 30 Nueva estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

¹²³BETANCOURT, Benjamin. Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo para grupos de investigación. Cali: Unidad de artes gráficas de la facultad de humanidades Univalle, 2013, p. 53.

Comparando la estructura organizacional original de la empresa en referencia con la que se está proponiendo en este proyecto se realizan los siguientes cambios:

Se sostiene el modelo organizacional vertical en donde el nivel estratégico se mantiene la gestión del Presidente y del Gerente General, por su parte en el segundo nivel se encuentra el proceso de apoyo de Contraloría donde se realizan ajustes dado que en la estructura anterior se muestra el área de Tesorería con funciones independientes pero en la práctica real esta área no puede ejecutar ninguna función sin la aprobación de Contraloría que a su vez cuenta con el apoyo de un Auxiliar Contable Junior, un analista de inventarios y un auxiliar administrativo.

Continuando con el segundo nivel se encuentra el proceso de apoyo de Gestión Humana el cual no sufre modificaciones, en cambio en el proceso misional de operaciones se realiza una modificación en el sexto nivel en relación a la estructura inicial de la empresa en donde se puede observar que existe el cargo de supernumerario, sin embargo en la labor diaria los supernumerarios ejecutan las mismas funciones del surtidor por lo cual se suprime este cargo.

Así mismo, se crea una nueva área como proceso misional en el segundo nivel de esta estructura denominada Mercadeo y Ventas con su respectivo apoyo de tercer nivel Auxiliar de Mercadeo y ventas.

Por último se incluye debajo del Presidente y el Gerente General el apoyo jurídico de una empresa de outsourcing de abogados que asesora a la empresa en todos los actos legales en que incurre el desarrollo del objeto social de la organización.

7.1 Misión

La misión actual de Minibares SAS es, “Ayudar a los hoteles a crear una experiencia agradable para sus huéspedes, ofreciendo una variedad de productos exclusivos para el consumo al interior de la habitación”¹²⁴.

Por su parte la declaración de la nueva misión es: Trabajamos para satisfacer la necesidad del servicio de minibar al interior de las habitaciones en los hoteles con variedad de productos creando una experiencia agradable para los huéspedes, mediante el cumplimiento de procesos eficientes y de calidad, apoyado con el profesionalismo de los colaboradores, buscando así la rentabilidad de la organización y el bienestar de nuestro recurso humano.

En referencia a la misión actual de la empresa Minibares S.A.S. esta nueva misión se orienta a establecer procesos de calidad que conduzcan a la organización a satisfacer a sus clientes directos (hoteles) e indirectos (huéspedes), del mismo modo buscando la inclusión del recurso humano al cual se le debe establecer un clima organizacional óptimo para el desarrollo de sus actividades.

7.2 Visión

La visión presente de Minibares SAS es, “Nuestro objetivo a futuro es ofrecer un sistema administrativo integrado, completamente automatizado, preciso, eficiente y versátil para el manejo adecuado de los MINIBARES en los hoteles. Lo cual nos ayudara a ser la compañía líder en el manejo de neveras en habitación en Centro América y Sur América”¹²⁵.

¹²⁴Ibid

¹²⁵Ibid

Ahora bien se declara la nueva misión para Minibares S.A.S así, Para el año 2021 haber consolidado el liderazgo en el servicio de minibares en las cadenas hoteleras mediante la ejecución de un sistema integrado de calidad, generando reconocimiento y penetración de mercado en el sector hotelero en centro y Suramérica.

En esta nueva propuesta de visión para Minibares S.A.S. en comparación a la establecida actualmente por la empresa se fija año de cumplimiento para el objetivo de consolidar el ente organizacional mediante los procesos de calidad y así aperturar el nicho de mercado en el cual se desenvuelve.

7.3 Objetivos estratégicos

A continuación se relacionan los objetivos de calidad básicos establecidos para la organización:

- Satisfacer con profesionalismo el servicio de minibar en los hoteles.
- Desarrollar un sistema integrado de calidad.
- Determinar mediante indicadores la mejora continua de los procesos organizacionales.
- Capacitar con frecuencia los colaboradores al servicio de la empresa.
- Generar bienestar al recurso humano de la organización.
- Establecer relaciones de valor con nuestro entorno.
- Aperturar nuevas operaciones en hoteles de centro y Suramérica.
- Alcanzar una rentabilidad adecuada para sostener la organización.

En la actualidad la empresa dentro de su plan estratégico no cuenta con objetivos estratégicos, por lo cual basado en la nueva propuesta de misión y visión se desarrollan los objetivos básicos y a nivel general para dar el primer paso a un sistema de procesos evaluado mediante indicadores de gestión.

7.4 Valores corporativos

Compromiso: Generar vínculos de valor con las prácticas y procesos ejecutados por el recurso humano de la empresa.

Flexibilidad y adaptación al cambio: Estar preparado ante los cambios que genera el sector de la hotelería.

Profesionalismo: Orientarse hacia al cumplimiento de las normas establecidas.

En cuanto a los valores corporativos se sostiene los existentes a la fecha y se adiciona los mencionados anteriormente.

8. PLAN DE ACCION

Minibares S.A.S. en los últimos 5 años ha tenido el mayor crecimiento aprovechando el marco legal actual que ha beneficiado el sector de la hotelería impulsándolo hasta llegar a ser el segundo mayor productor de divisas para Colombia, es así, como el outsourcing de servicios de minibares aprovecha este hecho a su favor siendo una de las empresas más reconocidas del medio estableciéndose como una mediana empresa sólida y en búsqueda de mejorar sus procesos de cara a su expansión de mercado.

Ahora bien, el comprender las necesidades de los hoteles en cuanto al servicio de minibar y de la imagen que los hoteles quieren proyectar a los huéspedes es la tarea a ejecutar para crear valor al cliente y construir relaciones sólidas con éste.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario seguir un plan de acción con el propósito de trazar objetivos claros, hacerlo realidad con estrategias para ello y con indicadores para poder analizar los resultados y verificar si se ha llegado a la meta dentro del presupuesto asignado, de este modo se presenta la matriz plan de acción para la empresa Minibares S.A.S.

Tabla 15 Plan de acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	METAS				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
				2018	2019	2020	2021		
Implementar un sistema integrado de calidad para Minibares S.A.S	Proponiendo el SIGC orientado a la organización, sustentando el valor agregado que le genera a la empresa.	Investigar la profundidad y campo de acción de la norma	Nivel de conocimiento de la norma.	90%	100%	100%	100%	2.500.000	David Mosquera - Monica Rivera
		Comunicar alcances y recursos a la gerencia	Nivel de aceptación por parte de gerencia.	100%	100%	100%	100%	0	David Mosquera - Monica Rivera
	realizando el diagnostico de la organización, con proyección a la mejora continua	Recopilar información necesaria	Cumplimiento del tiempo establecido para diagnosticar el SIGC	2 meses	1 mes	1 mes	1 mes	400.000	David Mosquera - Monica Rivera
		Determinar los requerimientos de la empresa, controlar y actualizar periódicamente	Apropiación de la información obtenida	100%	100%	100%	100%	0	David Mosquera - Monica Rivera
	Diseñando el SIGC	Adaptar el SIGC a los protocolos de la organización.	Nivel de adaptación del SIGC a la organización.	100%	100%	100%	100%	0	David Mosquera - Monica Rivera
Organizar y planificar el área de Talento Humano	Prepararando el área para su correcto funcionamiento, evaluando y actualizando por periodos	Recopilar la información necesaria para el correcto desarrollo de esta área.	cumplimiento de recolección estimada	100%	100%	100%	100%	0	Director Talento Humano (Ángela Bravo)
		Establecer políticas y normas del área.	Nivel de aceptación de normatividad y política	80%	90%	95%	100%	0	Director Talento Humano (Ángela Bravo)
	Ajustando marco Legal de la contratación a lo requerimiento de la organización.	Seleccionar según la normatividad laboral del país las condiciones mínimas de derechos y garantías al colaborador.	% Satisfacción del cliente interno en conceptos de contratación	90%	95%	99%	100%	0	Director Talento Humano (Ángela Bravo)
	Analizando y diseñando cargos	Orientar al Talento Humano para cumplir los objetivos de la organización.	Grado de productividad de lo colaboradores	95%	99%	99%	99%	0	Director Talento Humano (Ángela Bravo)
		Generar plan de capacitación para los colaboradores.	Grado de efectividad de las capacitaciones	95%	99%	100%	100%	0	Director Talento Humano (Ángela Bravo), Director Operaciones Nacional (Carlos de la Cruz)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	METAS				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
				2018	2019	2020	2021		
Establecer indicadores de venta mensuales y disminuir margen de perdida por unidad operacional.	Midiendo el cumplimiento de ventas por cada unidad de operaciones.	Establecer topes de venta mínimo para cada unidad de operaciones.	Nivel de cumplimiento de ventas	80%	90%	100%	100%	0	Director de Mercadeo y Ventas (cargo en proceso creación)
	Cuantificando el porcentaje mensual de perdidas por cada unidad de operaciones.	Establecer tope de perdida máximo por unidad de operaciones.	Porcentaje de perdidas mensual.	3%	2%	1%	1%	0	Director de Mercadeo y Ventas (cargo en proceso creación)
		Consolidar los causales mas frecuentes de perdida de ventas.	Porcentaje de motivos con mayor frecuencia en perdida de ventas	3%	2%	1%	1%	0	Líder de Zona Cali (Mayra Tobar), Director de ciudad (pendiente por asignar) Director de Operaciones Nacional (Carlos de la Cruz) Director de Mercadeo y Ventas (cargo en proceso creación)
Diseñar y estructurar el departamento de mercadeo y ventas	Creando políticas y normas para el nuevo departamento	Organizar la información y especificaciones requeridas para el cargo	Cumplimiento de recolección estimada.	100%	100%	100%	100%	0	Director Talento Humano (Ángela Bravo)
	Diseñando el perfil del cargo	Direccionar el perfil hacia las normas y políticas generales de la organización	Nivel de alcance del perfil	100%	100%	100%	100%	0	Director Talento Humano (Ángela Bravo), Gerente General (Carlos Daniel Ruiz)
	Seleccionando y contratando el colaborador con el perfil ocupacional para esta área.	Elegir el talento humano adecuado para la organización	% de capacidades y aptitudes para el cargo	100%	100%	100%	100%	0	Director Talento Humano (Ángela Bravo)
		Contratar según marco legal laboral colombiano.	Nivel de satisfacción de la persona contratada	100%	100%	100%	100%	1.800.000	Director Talento Humano (Ángela Bravo), Outsourcing Abogados
		Capacitar	% de alcance y adaptación a la organización	95%	100%	100%	100%	0	Director Talento Humano (Ángela Bravo) Líder de Zona Cali (Mayra Tobar), Director de ciudad (pendiente por asignar)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	METAS				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
				2018	2019	2020	2021		
Establecer relaciones de valor empresa cliente permitiendo sostener el mercado actual y así proyectar el crecimiento de la organización.	Implementando el sistema de evaluación de satisfacción de los clientes.	Identificar las características de la cultura organizacional de los clientes	% de recolección, evaluación y apropiación de la información	100%	100%	100%	100%	0	Director de Operaciones Nacional (Carlos de la Cruz), Director de Mercadeo y Ventas (cargo en proceso creación)
		Determinar la herramienta de medición para satisfacer al cliente.	nivel de efectividad de la herramienta de medición elegida	90%	95%	100%	100%	0	Director de Operaciones Nacional (Carlos de la Cruz), Director de Mercadeo y Ventas (cargo en proceso creación)
	Identificando las áreas de la organización con problemas para mejorar el grado de satisfacción al cliente.	Realizar auditorías para retroalimentación constante de los procesos	Porcentaje de cumplimiento de auditorías	90%	95%	100%	100%	100.000	Líder de Zona Cali (Mayra Tobar), Director de Mercadeo y Ventas (cargo en proceso creación)
	Previniendo a la empresa de los factores que amenacen la satisfacción del cliente afectando la competitividad.	Comunicar por escrito las fallas encontradas en los procesos	Oportunidad de elaboración de informe de fallas identificadas	100%	100%	100%	100%	0	Líder de Zona Cali (Mayra Tobar), Director de ciudad (pendiente por asignar) Director de Operaciones Nacional (Carlos de la Cruz) Director de Mercadeo y Ventas (cargo en proceso creación)
		Mejorar la eficiencia en el seguimiento de los requerimientos de los clientes.	Oportunidad de atención.	90%	95%	100%	100%	0	Líder de Zona Cali (Mayra Tobar), Director de ciudad (pendiente por asignar) Director de Operaciones Nacional (Carlos de la Cruz) Director de Mercadeo y Ventas (cargo en proceso creación)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	METAS				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
				2018	2019	2020	2021		
Monitorear el entorno nacional e identificar nuevos nichos de mercado	Realizando un cronograma de visitas en las zonas de Colombia donde Minibares S.A.S no tenga presencia	Iniciar fase de programación de visitas a zonas objeto de investigación	Cumplimiento de programación de cronograma por etapas	100%	100%	100%	100%	0	Director de mercadeo nacional
		Presentación del cronograma para aprobación	Nivel de tiempo de aprobación del cronograma	1 mes	1 mes	1 mes	1 mes	3.000.000	Director de mercadeo nacional (pendiente por asignar), Tesorería (Aura González), Gerencia General (Carlos Daniel Ruiz)
	Delegando funciones a los directores operativos regionales sobre la investigación del mercado en la zona.	Seleccionar responsables de la zona a investigar	% de información efectiva recolectada	100%	100%	100%	100%	0	Director de mercadeo nacional (pendiente por asignar),
		Determinar factibilidad de apertura de operación en los hoteles visitados	Nivel de factibilidad para apertura operación	100%	100%	100%	100%	0	Directores por ciudad (Pendiente por asignar), Lider de Zona (Mayra Tobar)
		legalizar contrato entre las partes	Efectividad de los contactos hoteleros legalizados	100%	100%	100%	100%	500.000	Director de mercadeo nacional (pendiente por asignar), Outsourcing de Abogados.
	Investigando las nuevas tendencias del servicio	Encuestar a los clientes sobre productos en tendencia	Numero de encuestados por semana	9 hoteles	9 hoteles	9 hoteles	9 hoteles	300.000	Director de mercadeo nacional (pendiente por asignar)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	METAS				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
				2018	2019	2020	2021		
Implementar un sistema de inventarios digital que permita obtener la información oportunamente sobre el stock de mercancía, ventas, pérdidas y rotación de productos.	Identificando la viabilidad del sistema requerido para la organización	Cotizar el sistema requerido, anexando los beneficios del Software.	Variación en el costo de las propuestas	1%	0,50%	0,50%	0,50%	0	Gerente General (Carlos Daniel Ruiz), Director operaciones nacional (Carlos de la Cruz), Contraloría (Myriam Quintero), Outsourcing Sistemas.
		Analizar las cotizaciones y elegir el software adecuado para Minibares S.A.S.	Cantidad de propuestas elegidas	1	1	1	1	0	Gerente General (Carlos Daniel Ruiz)
	Adquiriendo e implementando el sistema elegido	Compra del Software de inventarios para Minibares S.A.S.	Nivel de implementación del sistema	100%	100%	100%	100%	1.300.000	Gerente General (Carlos Daniel Ruiz), Tesorería (Aura González)
	Capacitando al personal sobre uso del sistema	Planear horas de capacitación	Tiempo de planeación de capacitación	6 meses	1 mes	1 mes	1 mes	0	Director de Talento Humano (Ángela Bravo), Outsourcing de Sistemas.
	Evaluando y controlando el sistema de Inventarios.	Medir el rendimiento del sistema de inventarios.	Nivel de satisfacción con el sistema .	90%	95%	100%	100%	0	Director operativo nacional (Carlos de la Cruz), Contraloría (Myriam Quintero).
TOTAL PRESUPUESTO								9.900.000	Gerente General (Carlos Daniel Ruiz), Contraloría (Myriam Quintero).

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la matriz plan de acción se trazan objetivos estratégicos los cuales se convierten en los propósitos que debiera alcanzar Minibares S.A.S. de acuerdo al análisis realizado a la empresa, lo anterior basado en estrategias las cuales mediante actividades serán medidas con el indicador respectivo, todo esto buscando el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

Es evidente que al generar cambios en la empresa cause incomodidad pero también es claro que el propósito de la planeación es generar una mejor perspectiva de cómo alcanzar y asegurar las metas trazadas permitiendo tomar de manera adecuada decisiones y lograr así la visualización de la empresa dentro de un marco organizacional planeado.

CONCLUSIONES

Mediante la caracterización de la empresa Minibares S.A.S se logra dar un paso hacia la construcción de una visión integral referente al conocimiento que se necesita de la misma, es decir es evidente que se debe tener claro todo lo concerniente a la historia de esta empresa para saber con qué recursos cuenta y hasta este punto u espacio temporal conocer como realizan los procesos, además, de su misión, visión, objetivos corporativos y estructura organizacional, de este modo deja como resultado que cuentan con una planeación estratégica que comienza desde el año 1990 a la fecha, es cierto que la empresa se ha manejado bajo la dirección de una persona que tiene mucho conocimiento del sector del turismo y esto la ha sostenido y hecho crecer, sin embargo hay que mejorar las prácticas y procesos de la organización adaptando a los retos que plantea el mercado actual.

En la actualidad se debate la propuesta de que Colombia no debe depender en su economía siempre del petróleo y el carbón, es así como surgen economías alternas entre ellas el sector del turismo el cual se ha visto fortalecido por el estado y es la gran industria sin humo a la que se le apuesta en este periodo.

Dentro de este marco Minibares S.A.S tiene una gran oportunidad de crecer en su operación y de hecho lo ha realizado porque las cadenas hoteleras han construido muchos hoteles de categoría 4 y 5 en donde la empresa ha capitalizado este hecho y de manejar el servicio de minibar en 50 hoteles paso en los dos últimos años a administrar la logística de minibar en 95 hoteles, por lo tanto el conocimiento del mercado y del entorno competitivo conducen a la prestación y satisfacción de un excelente servicio para los clientes.

Es claro que la empresa durante sus 33 años de trayectoria ha manejado una curva ascendente en donde se ha sostenido por la dirigencia de sus directivos quienes apoyados en su experiencia en el sector han sabido conducirla, no

obstante se debe reconocer que Minibares SAS puede ejecutar mejores prácticas para seguir manteniéndose como una de las empresas líderes en el servicio de minibar y seguir innovando su portafolio de servicios, de este modo la organización cuenta con gran capacidad para afrontar los retos del mercado y adaptarse a la necesidad que este requiere.

Realizando el diagnostico de las áreas funcionales deja como resultado que es importante generar una continua evaluación del clima organizacional de la empresa, para poder contar con la satisfacción de los colaboradores y sus expectativas frente a ella, a su vez es necesario simplificar procesos operativos ya que en ocasiones son redundantes, requiriendo para esto el uso de nuevas tecnologías un caso notable es que se realizan en un 100% los inventarios de manera manual con un elevado uso de papel, lo que genera mayor tiempo al realizarlo, por esto se propone el uso de un Sistema de Inventarios, por otra parte se plantea la opción de un plan de acción que permita redireccionar la empresa lo que con lleva a que sea más competitiva y se sostenga en el sector.

Al formular y establecer la matriz DOFA para Minibares S.A.S. buscando generar un cambio positivo orientado a fortalecer en el mercado su objeto social con los clientes, se puede observar que la organización cuenta con una amplia experiencia en el sector de la hotelería prestando el servicio de minibares al interior de las habitaciones, es así como construye un buen nombre con reconocimientos en el medio empresarial en el que se desenvuelve.

El plan de acción sirve para guiar, apoyar y comunicar como va a implementar la estrategia, no obstante, es necesario comprender de manera adecuada las variables del exterior, donde debe plantearse un nuevo norte en el tiempo para controlar de mejor manera el radar organizacional de un mundo globalizado como el que se vive hoy en día y en pro de su expansión comercial.

Ahora bien, puede suceder que Minibares S.A.S muestre resistencia al cambio que ofrece el plan de acción, por eso se hace necesario vincular a todos los actores que hacen parte de este proyecto para que hagan parte de él y redunde en beneficios para los colaboradores y la organización misma, desencadenando como objeto final la satisfacción al cliente.

RECOMENDACIONES

Mediante un análisis completo realizado a la organización se determina un diagnóstico para minibares S.A.S, aclarando antes que la organización en su estado actual deberá adoptar una serie de cambios buscando alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

A la directora de talento humano, Ángela bravo, se le propone organizar y planificar su área, con normas y políticas, guiando procesos que garanticen la adecuada programación de los aspectos que el área requiere implementar, como lo son, mejorar el clima organizacional, siendo que de esta manera se garantiza un mejor dinamismo entre los colaboradores evitando choques o disgustos por errores en los protocolos que se debieran seguir; a su vez se identifica la necesidad de implementar un plan de bienestar para sus colaboradores que permita obtener plan carrera para sus empleados, mejora en el nivel salarial adecuado a las labores realizadas, e incentivos por metas alcanzadas; de este modo ellos se sienten involucrados y valorados por su desempeño organizacional y estarán motivados a ejercer labores con mejor actitud y empleando al máximo sus habilidades frente a los requerimientos organizacionales.

También se recomienda, en caso de aprobación de gerencia, definir las normas y políticas del área de mercadeo y ventas como nueva área organizacional que se propone como modelo, la cual requiere de total estructuración, de este modo el control de personal estará planificado en todos los ámbitos; por último en lo que respecta al área se propone generar plan de capacitación constante para todos los empleados y más aún cuando se realizan cambios o actualizaciones.

Al director de operaciones nacional Carlos de la cruz, se le recomienda Implementar un sistema de evaluación de satisfacción de clientes, determinando primero el modelo a usar, para el caso se sugiere la entrevista con los directivos

más influyentes y al personal involucrado de la unidades hoteleras donde se presta el servicio, identificando así el perfil de cada uno de ellos, también la comunicación efectiva entre las parte para ser más precisos en el momento de alguna eventualidad.

A su vez se identifica la necesidad de detectar áreas de la organización con falencias para realizar las correcciones que estarían afectando la satisfacción del cliente, y apoyados al canal de comunicación se proyecta Identificar requerimientos de los clientes y de este modo plantear objetivos solución por periodos de tiempo.

También hace necesaria la implementación de indicadores que permitan analizar el alcance de objetivos, así como medir el cumplimiento de ventas por unidad de operación y obtener una Cuantía sobre pérdidas totales en la operación.

Una vez creada el área de mercadeo se le recomienda al director del área iniciar con el monitoreo de nuevos nichos de mercado visitando zonas potenciales, identificar la demanda potencial de los nuevos mercados, así como realizar los convenios, contratos y actualizaciones en el portafolio de productos que ofrece actualmente y tendencias del servicio, siendo que diversificando su portafolio se lograría una mejor aceptación del cliente y también un incremento en el consumo del usuario final, como también el alcance de nuevos mercados.

Al gerente general se le recomienda decidir sobre la implementación de un sistema de inventarios digital que le permita manejar y controlar de forma eficiente y detallada los productos en su stock; a su vez direccionar con talento humano la capacitación respectiva y con el área de operaciones la evaluación, control y seguimiento del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

ALBERCHT, K. ZEMKE, R. (1998) Gerencia del Servicio, Bogotá D.C, Panamericana Editorial.

ANSOFF H. Igor, McDONELL Edward J. La dirección' estratégica " en la práctica empresarial. Pearson Educación Segunda edición, 1997 Primera reimpresión en México, 1998.

ANATO, página principal {en línea}, disponible en (<https://www.anato.org/es/la-llegada-de-extranjeros-colombia-creci%C3%B3n-207-entre-enero-y-septiembre-de-2017>).

Auge hotelero seguirá en 2018: están en fila 19 proyectos, {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/los-proyectos-hoteleros-que-llegaran-a-colombia-en-2018-504715>

Benjamín Betancourt – papeles de trabajo para planes estratégicos (1995).

BETANCOURT, Benjamin. Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo para grupos de investigación. Cali: Unidad de artes gráficas de la facultad de humanidades Univalle,

CHRISTOPHER, Martin, PAYNE Adrian, BALLANTYNE David. Marketing relacional. integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing, Madrid España, Ediciones Díaz de Santos, S.A.1994.

COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. Plan sectorial de turismo. 2014-2018 “turismo para la construcción de la paz” p. 5. Tradicionales {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/Turismo>.

COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. DECRETO 463 DE 2016 (marzo 16) D.O. 49.818, marzo 17 de 2016 por el cual se modifica el Decreto 2755

de 2003, modificado por el Decreto 920 de 2009 p. 2. {En línea} {Revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: (http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79513&name=DECRETO_463_DE_2016.pdf&prefijo=file)

COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO turismo, motor del desarrollo p.3. {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co>.

COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO disponible en (<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=23891&name=NTSH006-2009.pdf&prefijo=file>).

COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO, tomado el 15 marzo 2018 disponible en (<https://www.anato.org/sites/default/files/DECRETO%2090%20DEL%2018%20ENERO%20DE%202018.pdf>)

COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. Dinámica de la economía mundial y comportamiento de Colombia. Disponible en (<http://www.mincit.gov.co>)

COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. Turismo extranjero en Colombia p. 18. Disponible en (<http://www.mincit.gov.co>)

COLOMBIA, MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia p. 58. (<http://www.mincit.gov.co>).

COTELCO. Comunicado de Prensa. {En línea}. {12 de mayo de 2017} disponible en: (<http://www.cotelco.org/assets/views/noticia.html?id=43>)

DANE. "Perfil Económico: Departamento del Valle". {En línea}. {12 de mayo de 2017} disponible en (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-nacional-de-hoteles>)

DECRETO 463 DE 2016 (marzo 16) D.O. 49.818, marzo 17 de 2016 por el cual se modifica el Decreto 2755 de 2003, modificado por el Decreto 920 de 2009 pag.2.{en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet:http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79513&name=DECRETO_463_DE_2016.pdf&prefijo=file.

Desempeño del sector turismo en Colombia, {en línea} {Jueves1de febrero de 2018} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-sector-turismo-en-colombia-2594703>.

Documento internos, entrevista HOTEL ESTELAR ALTAMIRA, marzo 2018.

Documentos internos Minibares S.A.S. Nuevo manual director operativo Colombia

Documentos internos, entrevista, empresa servicebar, marzo 2018.

EL ESPECTADOR. La tecnología es el único futuro para la industria del turismo Economía {En línea 11 Ago 2017 - 10:37 PM} Castaño Stefany. En (<https://www.elespectador.com/economia/la-tecnologia-es-el-unico-futuro-para-la-industria-del-turismo-articulo-707618>).

EL ESPECTADOR, Airbnb expande su oferta con nuevas categorías de alojamiento Actualidad {En línea 22 Febrero 2018 - 4:50 PM} disponible en (<https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/airbnb-expande-su-oferta-con-nuevas-categorias-de-alojamiento-articulo-740671>).

ERAZO MEDINA, Alejandra, VARGAS OSORIO, Melissa, ciclo de ventas en empresas b2b, universidad ICES Facultad de ciencias administrativas y economía mercadeo internacional y publicidad, administración de empresas, Santiago de Cali 2016. p. 34

Estratégica de decisiones. Mexica, DF: Mc Graw Hill, 2007, p. 25.

FONTUR, Plan sectorial de turismo “turismo para la construcción de la paz” 2014-2018, pág. 6-7 {en línea} {revisado 20marzo 2018} disponible en internet: (https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/politicas_publicas_3.pdf)

Historia Política, Origen de los Partidos Políticos Tradicionales {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <http://wsp.presidencia.gov.co/asiescolombia/histopolitica.html>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION. Norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002. Disponible en (http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2006/NTSTS_002_2006.pdf),

KELLER Lane Kevin. Administración estratégica de marca branding. Tercera Edición, México 2008 Pearson Educación, P 165.

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Fundamentos del marketing. Octava Edición, México 2008 Pearson Educación, p. 46.

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Madrid: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z. Pearson Prentice Hall,

LA REPUBLICA, Desempeño del sector turismo en Colombia, {en línea} {Jueves 1 de febrero de 2018} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: (<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-sector-turismo-en-colombia-2594703>).

Las divisas por turismo registraron récord en 2017 {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/40099/las_divisas_por_turismo_registraron_record_en_2017.

MESONERO Mikel, ALCALDE Juan Carlos. Marketing Industrial. Como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Madrid España, ESIC Editorial, 2012,

MINIBARES S.A.S, Nuevo manual director operativo Colombia, valores y principios

MINIBARES S.A.S. Misión y Visión [en línea] 20 de marzo de 2017 [revisado 20 octubre 2017]. Disponible en internet: <http://minibareshoteles.com/>.

MINIBARES S.A.S. Reglamento interno, capítulo VII, servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo., artículo 29.

MINIBARES S.A.S. Reglamento interno, capítulo XIV, Mecanismos de prevención del acoso laboral y procedimiento interno de solución, artículo 53, párrafo 1

MINIBARES S.A.S. Reglamento interno, capítulo X, orden jerárquico artículo 39, párrafo 1.

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce , LAMPEL Joseph. Safari a la Estrategia, digitalizado el 08 de noviembre de 2013 con fines académicos Universidad del Valle,

MULLINS, Walker y LARRÉCHÉ, Boyd. Administración del Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. Mexico, DF: Mc Graw Hill, 2007, p. 14.

PORTAFOLIO, Stephane, Mercier, Gerente General del Conradby Hilton Cartagena, publicado 21 Diciembre 2017 p. 32.

PLAN DE DEARROLLO, fondo de promoción turística de Colombia plan de desarrollo turístico, p.23 {en línea} {revisado 20marzo 2018} disponible en internet: (<http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=65678&name= JULIO-2012.pdf&prefijo=file>).

Plan sectorial de turismo “turismo para la construcción de la paz” 2014-2018, pág. 6-7 {en línea} {revisado 20marzo 2018} disponible eninternet:https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_3.PDF.

Plan sectorial de turismo 2014-2018 “turismo para la construcción de la paz” pag 5Tradicionales {en línea} {revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/Turismo>

Posconflicto permitió que Aviatur creciera un 20% en el 2017. {En línea} {turismo | 3/12/2018 4:22:00AM}{Revisado20marzo2018}disponibleeninternet:<http://www.dinero.com/empresas/articulo/aviatur-crecio-en-2017-tras-proceso-de-paz-en-colombia/256237>.

TRIPADVISOR. en línea} {revisado 25 marzo 2018} disponible en internet: <http://ir.tripadvisor.com/news-releases/news-release-details/tripadvisor->

announces-worlds-best-hotels-2018-travelers-choice publicado 23 de enero de 2018.

REVISTA DINERO En línea} {Revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: (<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/balance-de-turismo-en-colombia-en-2017/255323>)

ROKES, Beverly. Servicio al Cliente. Serie Business. Bogotá: Thomson, 2004, p. 8.

ROSKER Eduardo Julio, MALDONADO Carlos Eduardo. Mercadeo con base en las ciencias de la complejidad y la lógica difusa un estudio de caso a partir de una empresa del sector hotelero Documento de Investigación No. 83. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad –CEEP. Línea de Investigación: Pensamiento Estratégico proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia Universidad del Rosario Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C. Febrero 2011.

Sampieri Roberto Hernández Director del Centro de Investigación y del Doctorado en Administración de la Universidad de Celaya, Investigador del Instituto Politécnico Nacional, Director del Centro de Investigación en Métodos Mixtos de la Asociación Iberoamericana de la Comunicación Dr. Carlos Fernández Collado Investigador del Instituto Politécnico Nacional Presidente de la Asociación Iberoamericana de la Comunicación Director del Máster Universitario en Dirección de Comunicación y Nuevas Tecnologías de la Universidad de Oviedo Dra. María del Pilar Baptista, Lucio Coordinadora de Análisis e Investigación del Centro IDEARSE para la Responsabilidad y Sustentabilidad de la Empresa, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac Con la colaboración de: Sergio Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, PAG 98.

SERNA GÓMEZ Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición. Bogotá. 3R editores. 2003.

SITURVALLE, Plan de desarrollo turístico del Valle del Cauca disponible en: (<http://www.valledelcauca.gov.co/turismo/publicaciones.php?id=23250>).
<http://siturvalle.com>.

SITURVALLE. [En línea] 10 de octubre de 2017 [revisado 20 octubre 2017]. Disponible en internet: <http://siturvalle.com/reportes-estadisticos/turismo-receptor>.

TRIPADVISOR, página principal disponible en (<https://tripadvisor.mediaroom.com/co-about-us>)

TRIPADVISOR,{En línea publicado 23 de enero de 2018}. Disponible en (<http://ir.tripadvisor.com/news-releases/news-release-details/tripadvisor-announces-worlds-best-hotels-2018-travelers-choice>).

Turismo {En línea}. {12 de mayo de 2017} disponible en: (<http://media.unwto.org/es/press-release/2015-12-10/las-naciones-unidas-proclaman-2017-ano-internacional-del-turismo-sostenible>)

Turismo, motor del desarrollo pag.3. {En línea} {Revisado 20 marzo 2018} disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co>

Turismo para la construcción de la paz 2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file Plan sectorial de turismo 2014-2018 “turismo para la construcción de la paz” pág. 32

UNWTO. El turismo y los ODS, {En línea}. {12demayode2017} disponible en: (<http://icr.unwto.org/content/backgroundsustainable-Tourism-development>).

UNWTO. Turismo sostenible {En línea}. {12 de mayo de 2017} disponible en: (<http://media.unwto.org/es/press-release/2015-12-10/las-naciones-unidas-proclaman-2017-ano-internacional-del-turismo-sostenible>).

YEPES RIOS Jhon Jairo, IDROBO CUARAN Jorge Andrés, Identificación de la relación existente entre la estructura organizacional y estrategia empresarial de las mi pyme en Colombia, Universidad del Valle facultad de Ciencias de la Administración, Maestría en Administración, Santiago de Cali 2013. p. 55.

¿El turismo sería el primer generador de divisas en Colombia? {En línea} {turismo | 8/17/2017 12:00:00 AM} {Revisado 20 marzo 2018} disponible en internet:(<http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/turismo-seria-primer-generador-de-divisas-en-colombia/248719>).

ANEXOS

- Entrevista para funcionarios del hotel

¿Usted cómo percibe a Minibares SAS?

¿Qué factores son determinantes para que Minibares SAS tenga éxito en la prestación del servicio en su hotel?

¿Qué factores harían que Minibares SAS fracasara o se viera seriamente comprometido en su servicio al hotel?

¿Tiene alguna sugerencia referente a los productos que comercializamos?

¿Considera que los precios finales de los productos comercializados están altos?

¿Sienten apoyo de Minibares SAS en los procesos comunes con el hotel que generan satisfacción en el cliente?

- Entrevista para funcionarios de Minibares SAS

¿Considera que Minibares SAS cuenta con un plan estratégico que le permita enfrentar el sector turismo actualmente?

¿Desarrolla estrategias y tácticas y las implanta para ser proactivo ante situaciones que se puedan presentar?

¿Con que frecuencia monitorea el entorno para identificar oportunidades y amenazas?

¿Con que frecuencia monitorea las debilidades y fortalezas de Minibares SAS?

¿Mantienen al recurso humano informado de los retos que afronta la empresa?

¿Realizan controles para mantener y retener los clientes?

¿Qué mecanismos de control realiza para tener medición de los procesos ejecutados en las áreas funcionales de Minibares SAS?

¿Utiliza las nuevas tecnologías de la información para organizarse y facilitar el flujo de la información?

¿Cómo considera que son sus relaciones con los proveedores?

¿Cuáles es el nombre de dos de sus mayores proveedores?

¿Cuenta con el recurso humano necesario para cumplir con el objeto social de Minibares SAS?

¿Responde rápidamente a las preguntas, quejas, reclamaciones de los clientes?

¿Solicita retroalimentación a los clientes si quedaron satisfechos con la solución realizada?

¿Es consciente de la importancia que tiene la fidelización de los clientes y se ocupa de ello?

¿Considera que minibares SAS maneja un adecuado clima organizacional?

¿Qué acciones realiza para reconocer y recompensar cuando el equipo de trabajo cumple con las metas asignadas?

Personas Entrevistadas

- Oscar Hoyos

Gerente de Alimentos y Bebidas del Hotel Intercontinental

- Leonor Obando

Ama de llaves del Hotel Four Point Sheraton

- Janeth Isaza

Ama de Llaves Hotel Marriott

- Jhon Soto

Jefe de Recepción del Hotel Spiwak

- Yanibe Barragán

Ama de Llaves Hotel Movich Casa de Alférez

- Carlos Humberto de la Cruz

Director Operativo Nacional

- Ángela Bravo

Director de recursos Humanos

- José Gabriel Ruiz

Director de Mercadeo Nacional

- Shirley Quilindo

Surtidor

- María Angélica Calles

Surtidor