

**“REESTRUCTURACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA EN EL HOTEL  
BOUTIQUE SAN RAFAEL, UBICADO EN SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA  
TOLIMA”**

**NICOLÁS GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2020**

**“REESTRUCTURACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA EN EL HOTEL  
BOUTIQUE SAN RAFAEL, UBICADO EN SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA  
TOLIMA”**

**NICOLÁS GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ**

**Proyecto Integral de grado para optar al título de:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2020**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Ing. Monica Yinette Suárez Serrano

---

Ing. Bibiana Farley Mejía Alvarez

Bogotá D.C. Febrero del 2020

## DIRECTIVAS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

Presidente Institucional y Rector del Claustro

**Dr. Mario Posada García-Peña**

Vicerrector de Desarrollo y Recursos humanos

**Dr. Luis Jaime Posada García-Peña**

Vicerrectoría Académica y de Posgrados (e)

**Dra. Alexandra Mejía Guzmán**

Secretaria General

**Dra. Alexandra Mejía Guzmán**

Decano General de la Facultad de Ingenierías

**Ing. Julio Cesar Fuentes Arismendi**

Director del Programa de Ingeniería Industrial

**Ing. Julio Aníbal Moreno Galindo**

Las directivas de la Fundación Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente las autoras.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico inicialmente a Dios, quien me concedió la paciencia, el entendimiento y la sabiduría en cada uno de los momentos de mi carrera, y a mis padres que son uno de mis motivos para realizar todos mis proyectos.

Nicolás Gutiérrez Hernández

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Hotel Boutique San Rafael por permitirme realizar el trabajo de grado en sus instalaciones y facilitarme la información pertinente para obtener resultados más precisos y poder contribuir a varias mejoras para el hotel.

## CONTENIDO

	pág.
1. DIAGNÓSTICO	26
1.1 ANÁLISIS PESTAL COLOMBIA	26
1.1.1 Factores políticos	26
1.1.1.1 Tratados de libre comercio	26
1.1.1.2 Migración venezolana	27
1.1.2 Factores económicos	30
1.1.2.1 Producto interno bruto (PIB)	30
1.1.2.2 Índice de precios al consumidor (IPC)	31
1.1.2.3 Tasa de cambio	32
1.1.3 Factores sociales	34
1.1.3.1 Conflicto armado en Colombia	34
1.1.3.2 Empleo	36
1.1.3.3 Desigualdad	37
1.1.4 Factores tecnológicos	38
1.1.4.1 Tecnología de la información y las comunicaciones	39
1.1.4.2 Comunicaciones.	41
1.1.4.3 Internet	42
1.1.4.4 Sitios web	43
1.1.4.5 Redes sociales	44
1.1.5 Factores ambientales	44
1.1.5.1 La contaminación atmosférica	44
1.1.5.2 Desarrollo sostenible	44
1.1.5.3 Normas y principios ambientales	44
1.1.6 Factores legales	45
1.1.6.1 Ley general del turismo (ley 300 de 1996)	45
1.2 ANÁLISIS PESTAL TOLIMA	47
1.2.1 Factores políticos	47
1.2.1.1 Análisis banco de proyectos y proyectos de Inversión territorial	48
1.2.1.2 Desempeño integral	48
1.2.2 Factores económicos	48
1.2.2.1 Situación económica	49
1.2.2.2 Producto interno bruto	49
1.2.3 Factores sociales	51
1.2.3.1 Violencia Familiar	51
1.2.3.2 Víctimas del conflicto armado	51
1.2.3.3 Empleo	53
1.2.4 Factores tecnológicos	56
1.2.4.1 Estadísticas, sistemas de información para la toma de decisiones	56
1.2.4.2 Clúster TIC del Tolima	56
1.2.5 Factores ambientales	57
1.2.5.1 Gestión del riesgo	57



1.2.5.2 Situación ambiental y de adaptación al cambio climático	58
1.2.6 Factores legales	59
1.2.6.1 Normas técnicas sectoriales	62
1.3 ANÁLISIS PESTAL SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA TOLIMA	62
1.3.1 Factores políticos	63
1.3.1.1 Cierre de brechas Urbano-Rurales	63
1.3.1.2 Mejoramiento de vida de los Mariquiteños	63
1.3.2 Factores económicos	63
1.3.2.1 Sectores con mayor influencia en san Sebastián de mariquita	63
1.3.2.2 Producto interno bruto San Sebastián de Mariquita Tolima (PIB)	64
1.3.3 Factores sociales	64
1.3.3.1 Población	64
1.3.3.2 Educación	65
1.3.3.3 Salud	66
1.3.4 Factores tecnológicos	66
1.3.4.1 Competitividad e innovación con oportunidades de inclusión y equidad	66
1.3.5 Factores ambientales	67
1.3.5.1 Plan de gestión ambiental de residuos sólidos	67
1.3.6 Factores legales	68
1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR	69
1.5 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR	73
1.5.1 Hotelería y turismo	73
1.5.2 Motivos de viaje	75
1.5.3 Tarifas de habitación	76
1.5.4 Clasificación de los hoteles	77
1.5.5 Cotelco (asociación hotelera y turística de Colombia)	78
1.5.6 Vías y carreteras	79
1.5.7 Sitios turísticos en San Sebastián de Mariquita	80
1.6 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	80
1.6.1 Herramienta de autodiagnóstico	80
1.6.1.1 Planeación estratégica	81
1.6.1.2 Gestión comercial	82
1.6.1.3 Gestión de operaciones	84
1.6.1.4 Gestión administrativa	85
1.6.1.5 Gestión humana	86
1.6.1.6 Gestión financiera	87
1.6.1.7 Gestión de la calidad	89
1.6.1.8 Gestión logística	90
1.6.1.9 Aspecto Familiar	91
1.7 FUERZAS DE PORTER	93
1.7.1 Poder de negociación de los compradores	93
1.7.2 Amenazas de nuevos competidores	94
1.7.3 Poder de negociación con los proveedores	94
1.7.4 Amenaza de productos sustitutos	94
1.7.5 Rivalidad entre empresas	95

1.8	MATRIZ DOFA	96
1.8.1	Análisisy resultados del diagnóstico	97
2.	ESTUDIO TÉCNICO	98
2.1	ANÁLISIS DEL SERVICIO	98
2.1.1	Tipos de servicio	98
2.1.1.1	Alojamiento	98
2.1.1.2	Restaurante	99
2.1.1.3	Salón de eventos	99
2.1.2	Fichas técnicas	99
2.2	ESTUDIO DE MÉTODOS	103
2.2.1	Diagrama administrativo del hotel	103
2.2.2	Diagrama de operaciones	107
2.2.2.1	Diagramas de operaciones actuales	107
2.2.2.2	Diagramas de operaciones propuestos	109
2.2.3	Diagrama de procesos actuales	112
2.2.3.1	Diagrama de procesos propuesto	115
2.2.4	Entrada de información	125
2.2.4.1	Registro de información	125
2.3	ESTUDIO DE TIEMPOS	125
2.3.1	Tiempo real	131
2.3.2	Tiempo normal	133
2.3.3	Tiempo estándar	136
2.3.4	Análisis tiempo actual	139
2.3.5	Tiempo estándar propuesto	140
2.3.6	Análisis tiempo Propuesto	142
2.4	CAPACIDADES.	143
2.5	LOCALIZACIÓN.	144
2.5.1	Macro localización	144
2.5.2	Micro localización	145
2.6	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	146
2.6.1	Principios de la distribución en planta	147
2.6.1.1	El principio de la satisfacción y la seguridad	147
2.6.1.2	El principio de la integración de conjunto	147
2.6.1.3	El principio de la mínima distancia recorrida	147
2.6.1.4	Principio de la circulación o flujo de materiales	148
2.6.1.5	El principio del espacio cúbico	148
2.6.1.6	Principio de la flexibilidad	149
2.6.2	Planos actuales	149
2.6.3	Layout	149
2.6.4	Inventarios	150
2.6.4.1	Alojamiento	150
2.6.4.2	Restaurante	153
2.6.4.3	Salón	155
2.7	PROVEEDORES	156

2.7.1	Comida	158
2.7.1.1	Criterios y factores	158
2.7.1.2	Escala de calificación de Comida	158
2.7.1.3	Estrategia de negociación	160
2.7.2	Amenities	160
2.7.2.1	Criterios y factores de ponderación	160
2.7.2.2	Escala de calificación de amenities	161
2.7.2.3	Estrategia de negociación	163
2.8	MODELO DE LAS 7S	168
2.8.1	El estilo	169
2.8.2	El personal	169
2.8.3	Los sistemas	170
2.8.4	La estrategia	170
2.8.5	Estructura	170
2.8.6	Las habilidades	170
2.8.7	Valores compartidos	171
2.9	ESTUDIO AMBIENTAL	171
2.9.1	Impacto ambiental	171
2.9.2	Matriz de impacto ambiental	171
2.10	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.	176
2.10.1	Matriz de riesgos	176
2.10.2	Señalización	181
2.11	ERGONOMÍA.	181
2.11.1	Diseño del puesto de trabajo	183
2.11.1.1	Área de trabajo en el campo horizontal	184
2.11.1.2	Altura del plano de trabajo	184
2.11.1.3	Espacio para Miembros inferiores	185
2.11.1.4	Controles y comandos	187
2.11.1.5	Señales	188
2.11.1.6	Orden y accesibilidad en el puesto de trabajo	188
2.11.1.7	Herramientas	189
2.11.1.8	Silla	190
2.11.2	Aspectos relacionados con el manejo del cuerpo	191
2.11.2.1	Postura principal	191
2.11.2.2	Cabeza/cuello	194
2.11.2.3	Articulación de hombros	195
2.11.2.4	Carga física	195
2.11.2.5	Manipulación de cargas	198
2.11.2.6	Transporte de cargas	198
2.11.2.7	Ambiente físico de trabajo	198
2.11.2.8	Aspectos psicosociales del puesto de trabajo	199
2.11.3	Análisis	203
2.11.4	Mejoras propuestas	203
2.12	COSTOS Y GASTOS DEL ESTUDIO TÉCNICO	204

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	205
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	205
3.1.1 Misión	205
3.1.2 Misión propuesta	205
3.1.3 Visión	206
3.1.4 Visión propuesta	206
3.1.5 Objetivos estratégicos	206
3.1.6 Metas	207
3.1.7 Estrategias	207
3.1.8 Indicadores	207
3.1.9 Plan Estratégico	207
3.1.9.1 Vinculación de estrategias	208
3.1.10 Políticas	210
3.1.10.1 Política de calidad	210
3.1.10.2 Política ambiental	211
3.1.10.3 Políticas administrativas	211
3.1.10.4 Políticas RRHH	211
3.1.11 Valores	211
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	212
3.2.1 Organigrama actual	212
3.2.2 Organigrama propuesto	213
3.2.2.1 Diferenciación	213
3.2.2.2 Formalización	214
3.2.2.3 Centralización	214
3.2.2.4 Integración	214
3.2.3 Beneficios del organigrama propuesto	215
3.2.4 Manual de funciones	215
3.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	217
3.3.1 Vacante disponible	218
3.3.2 Reclutamiento	218
3.3.3 Selección	219
3.3.4 Contratación	220
3.3.5 Inducción	220
3.3.5.1 Inducción general	220
3.3.5.2 Inducción específica	220
3.3.6 Capacitación	220
3.3.7 Evaluación de desempeño	221
3.3.8 Retiro	221
3.4 ESTUDIO DE SALARIOS	221
3.4.1 Factores a evaluar	221
3.4.2 Categorías y puntuaciones de los factores	222
3.4.2.1 Categorías y puntuaciones área operativa	222
3.4.2.2 Categorías y puntuaciones área administrativa	222
3.4.3 Grado de los factores	222
3.4.3.1 Grados de los factores área operativa	223

3.4.3.2 Grados de los factores área operativa	223
3.4.4 Puntos por grado de factor	224
3.4.4.1 Puntos de grado por factor área operativa	225
3.4.4.2 Puntos de grado por factor área administrativa	226
3.4.5 Calificación para cada cargo	228
3.4.6 Salarios propuestos	230
3.5 NOMINA	230
3.6 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	234
4. ESTUDIO FINANCIERO	235
4.1 INVERSIÓN	235
4.2 FLUJO DE CAJA	236
4.2.1 Flujo de caja sin proyecto	236
4.2.2 Flujo de caja con proyecto	238
4.3 INDICADORES FINANCIEROS	241
4.3.1 Tasa interna de oportunidad (TIO)	241
4.3.2 Valor presente neto (VPN)	242
4.3.3 CAUE	242
5. CONCLUSIONES	244
6. RECOMENDACIONES	245
BIBLIOGRAFÍA	246
ANEXOS	250

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Encuesta de la afectación que ha tenido la crisis venezolana para con Colombia	29
Tabla 2. Tasas de crecimiento en volumen según su actividad económica.	30
Tabla 3. Variaciones porcentuales del IPC.	31
Tabla 4. Variación del dólar frente al peso en el año 2018.	33
Tabla 5. Número de homicidios en Colombia del 2012 a 2018.	35
Tabla 6. Población nacional, ocupada, desocupada, inactiva y subempleada.	36
Tabla 7. Pobreza monetaria, indigencia y desigualdad 2010 a 2018.	38
Tabla 8. Variación anual de los ingresos nominales enero del 2019.	40
Tabla 9. Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad.	50
Tabla 10. Tasas de desempleo a nivel departamental.	54
Tabla 11. Incidencia de la pobreza monetaria del Tolima.	55
Tabla 12. Cumplimiento de los requisitos legales del departamento del Tolima 2016.	60
Tabla 13. Ranking de requisitos legales del departamento del Tolima 2016.	60
Tabla 14. Índice de vulnerabilidad al riesgo climático	68
Tabla 15. Sector servicios en Colombia.	70
Tabla 16. Personal ocupado en el subsector servicios en el 2018.	72
Tabla 17. Variación anual de los ingresos reales de los hoteles 2016 a 2019.	74
Tabla 18. Distribución porcentual según motivo de viaje de los huéspedes.	75
Tabla 19. Variación anual de las tarifas por acomodación.	77
Tabla 20. Escala de calificaciones.	81
Tabla 21. Planeación estratégica del Hotel Boutique San Rafael.	81
Tabla 22. Gestión Comercial del Hotel Boutique San Rafael.	83
Tabla 23. Gestión de operaciones del Hotel Boutique San Rafael.	84
Tabla 24. Gestión administrativa del Hotel Boutique San Rafael.	85
Tabla 25. Gestión humana del Hotel Boutique San Rafael.	86
Tabla 26. Gestión financiera del Hotel Boutique San Rafael.	88
Tabla 27. Gestión de calidad del Hotel Boutique San Rafael.	89
Tabla 28. Gestión logística del Hotel Boutique San Rafael.	90
Tabla 29. Aspecto familiar.	91
Tabla 30. Resultados del Hotel Boutique San Rafael.	92
Tabla 31. Número de ciclos	126
Tabla 32. Número de ciclos proceso Alojamiento.	126
Tabla 33. Número de ciclos método de muestreo.	128
Tabla 34. Puntos porcentuales de la distribución t.	129
Tabla 35. Número de ciclos proceso Restaurante.	130
Tabla 36. Número de ciclos proceso Salón.	130
Tabla 37. Tiempo real Alojamiento.	132
Tabla 38. Tiempo real Restaurante.	133
Tabla 39. Tiempo real Salón.	133

Tabla 40. Escala de calificación del sistema Westinghouse.	134
Tabla 41. Tiempo normal Alojamiento.	135
Tabla 42. Tiempo normal Restaurante.	135
Tabla 43. Tiempo normal Salón.	136
Tabla 44. Suplementos OIT.	137
Tabla 45. Tiempo estándar Alojamiento.	138
Tabla 46. Tiempo estándar Restaurante.	139
Tabla 47. Tiempo estándar Salón.	139
Tabla 48. Resumen tiempos.	140
Tabla 49. Tiempo estándar propuesto Alojamiento.	141
Tabla 50. Tiempo estándar propuesto Restaurante.	142
Tabla 51. Tiempo estándar propuesto Salón.	142
Tabla 52. Resumen tiempo estándar propuesto.	143
Tabla 53. Turnos Hotel Boutique San Rafael.	143
Tabla 54. Días no laborables Hotel Boutique San Rafael.	143
Tabla 55. Capacidad Hotel Boutique San Rafael.	144
Tabla 56. Calificación inventarios.	150
Tabla 57. Inventario Alojamiento.	151
Tabla 58. Inventario Restaurante.	154
Tabla 59. Inventario salón.	155
Tabla 60. Compras.	157
Tabla 61. Criterios proveedores Comida.	158
Tabla 62. Puntajes escala de calificación	159
Tabla 63. Calificación proveedores de comida.	159
Tabla 64. Matriz de calificación proveedores de Comida.	160
Tabla 65. Criterios proveedores amenities.	161
Tabla 66. Calificación proveedores de Amenities.	162
Tabla 67. Matriz de calificación proveedores de Amenities.	163
Tabla 68. Criterios proveedores Productos de aseo.	164
Tabla 69. Calificación proveedores de Productos de aseo.	165
Tabla 70. Matriz de calificación proveedores de Productos de aseo.	166
Tabla 71. Criterios proveedores Productos Licores.	167
Tabla 72. Calificación proveedores de Productos Licores.	168
Tabla 73. Matriz de calificación proveedores de Productos Licores.	168
Tabla 74. Descripción de criterios.	174
Tabla 75. Rango de significancia.	174
Tabla 76. Matriz de significancia ambiental.	175
Tabla 77. Nivel de deficiencia.	176
Tabla 78. Calificación de riesgo	177
Tabla 79. Nivel de exposición	177
Tabla 80. Nivel de Probabilidad	178
Tabla 81. Significado de los diferentes niveles de probabilidad	178
Tabla 82. Nivel de consecuencia	178
Tabla 83. Nivel de riesgo	179
Tabla 84. Determinación nivel de riesgo	179

Tabla 85. Significado nivel de riesgo	180
Tabla 86. Orden y accesibilidad en el puesto de trabajo.	188
Tabla 87. Herramientas	189
Tabla 88. Silla	190
Tabla 89. Posturas	192
Tabla 90. Tiempo de mantenimiento de la postura	193
Tabla 91. Esfuerzos hombros	197
Tabla 92. Esfuerzos manos/dedos/muñecas	197
Tabla 93. Esfuerzo cuerpo total	198
Tabla 94. Tipo de jornada	199
Tabla 95. Duración de la jornada	199
Tabla 96. Autonomía	200
Tabla 97. Nivel de atención	201
Tabla 98. Comunicación	201
Tabla 99. Contenido del trabajo	202
Tabla 100. Responsabilidad	203
Tabla 101. Costos y gastos estudio técnico	204
Tabla 102. Factores y puntuación área operativa.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 103. Factores y puntuación área administrativa.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 104. Grados por factor área operativa.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 105. Grados por factor área administrativa.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 106. Puntuación por grado área operativa.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 107. Puntuaciones área operativa.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 108. Puntuación por grado área administrativa.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 109. Puntuaciones área administrativa.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 110. Calificación por cargo.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 111. Salarios actuales.	229
Tabla 112. Salarios propuestos.	230
Tabla 113. Aportes por el empleado sin proyecto (cifras en pesos).	232
Tabla 114. Aportes por el empleador sin proyecto (cifras en pesos).	232
Tabla 115. Aportes por el empleado con proyecto (cifras en pesos).	233
Tabla 116. Aportes por el empleador con proyecto (cifras en pesos).	233
Tabla 117. Costos y gastos estudio administrativo.	234
Tabla 118. Inversiones fijas, (cifras en pesos COP)	235
Tabla 119. Inversiones diferidas, (cifras en pesos COP).	236
Tabla 120. Flujo de caja sin proyecto, (cifras en pesos COP)	237
Tabla 121. Flujo de caja con proyecto, (cifras en pesos COP)	239
Tabla 122. Diferencias de flujos de caja, (cifras en pesos COP).	240
Tabla 123. Tasas para el cálculo de la TIO.	241



## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Normas y principios ambientales contenidos en la constitución política de Colombia.	45
Cuadro 2. Principales leyes generales del turismo.	46
Cuadro 3. Normas técnicas sectoriales- turismo sostenible.	62
Cuadro 4. Acuerdos del municipio de Mariquita.	69
Cuadro 5. DOFA.	96
Cuadro 6. Principio de satisfacción y seguridad.	147
Cuadro 7. Principio de integración de conjunto.	147
Cuadro 8. Principio de mínima distancia recorrida.	148
Cuadro 9. Principio de circulación.	148
Cuadro 10. Principio del espacio cúbico.	148
Cuadro 11. Principio {de flexibilidad.	149
Cuadro 12. Escala de calificación para selección de proveedores	159
Cuadro 13. Escala de calificación selección proveedores de Amenities	162
Cuadro 14. Escala de calificación selección proveedores de Productos de aseo.	165
Cuadro 15. Escala de calificación selección proveedores de Productos Licores.	167
Cuadro 16. Factores matriz de impacto ambiental.	172
Cuadro 17. Matriz de impacto ambiental	173
Cuadro 18. Resultados matriz de riesgos	180
Cuadro 19. Aspectos de calificación perfil ergonómico	182
Cuadro 20. Niveles de calificación e interpretación de resultados	183
Cuadro 21. Intervención según nivel de calificación	183
Cuadro 22. Calificación tipo de esfuerzo físico	196
Cuadro 23. Plan estratégico.	208
Cuadro 24. Vinculación de estrategias.	209
Cuadro 25. Presupuesto plan estratégico.	212
Cuadro 26. Manual de funciones Gerente general.	216
Cuadro 27. Plan de capacitación.	220
Cuadro 28. Factores salariales.	221
Cuadro 29. Descripción aportes a nómina.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## LISTA DE DIAGRAMAS

	pág.
Diagrama 1. Diagrama administrativo	104
Diagrama 2. Diagrama de operaciones actuales.	108
Diagrama 3. Diagramas de operaciones alojamiento propuestos.	110
Diagrama 4. Diagrama de operaciones Restaurante propuesto.	111
Diagrama 5. Diagrama de operaciones propuesto Salón.	112
Diagrama 6. Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de recepción	113
Diagrama 7. Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de acomodación del cliente	113
Diagrama 8. Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de camarería	114
Diagrama 9. Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de camarería	114
Diagrama 10. Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de fase final	115
Diagrama 11. Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de recepción	115
Diagrama 12. Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de acomodación del cliente	116
Diagrama 13. Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de camarería	116
Diagrama 14. Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de repaso camarería	117
Diagrama 15. Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de fase final	117
Diagrama 16. Diagrama de proceso actual de Restaurante en la operación de toma de orden	118
Diagrama 17. Diagrama de proceso actual de Restaurante en la operación de preparación de menú	118
Diagrama 18. Diagrama de proceso actual de Restaurante en la operación de entrega	119
Diagrama 19. Diagrama de proceso actual de Restaurante en la operación de fase final	119
Diagrama 20. Diagrama de proceso propuesto de Restaurante en la operación de toma de orden	120
Diagrama 21. Diagrama de proceso propuesto de Restaurante en la operación de preparación menú	120
Diagrama 22. Diagrama de proceso propuesto de Restaurante en la operación de entrega	121

Diagrama 23. Diagrama de proceso propuesto de Restaurante en la operación de fase final	121
Diagrama 24. Diagrama de proceso actual de Salón de eventos en la operación de recepción	122
Diagrama 25. Diagrama de proceso actual propuesto de Salón de eventos en la operación de preparación	122
Diagrama 26. Diagrama de proceso actual de Salón de eventos en la operación de fase final	123
Diagrama 27. Diagrama de proceso propuesto de Salón de eventos en la operación de recepción	123
Diagrama 28. Diagrama de proceso propuesto de Salón de eventos en la operación de preparación.	124
Diagrama 29. Diagrama de proceso propuesto de Salón de eventos en la operación de fase final	124
Diagrama 30. Hotel Boutique San Rafael.	210
Diagrama 31. Organigrama Actual	213
Diagrama 32. Organigrama propuesto.	214
Diagrama 33. Gestión del talento humano.	217
Diagrama 34. Procesos reclutamiento.	218
Diagrama 35. Proceso selección.	219

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Encuesta de la afectación que ha tenido la crisis venezolana para con Colombia.	29
Gráfico 2. Variación del dólar frente al peso en el año 2018	33
Gráfico 3. Número de homicidios en Colombia del 2012 a 2018.	35
Gráfico 4. Pobreza monetaria, indigencia y desigualdad 2010 a 2018.	37
Gráfico 5. Variación anual de los ingresos nominales enero del 2019.	40
Gráfico 6. Tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes 2017.	52
Gráfico 7. Tasas de desempleo a nivel departamental.	53
Gráfico 8. Incidencia de la pobreza monetaria del Tolima.	55
Gráfico 9. Desastres ocurridos en el Tolima del año 2010 a 2017.	57
Gráfico 10. Cumplimiento de los requisitos legales del departamento del Tolima 2016.	59
Gráfico 11. Total, de población San Sebastián de Mariquita.	64
Gráfico 12. Cobertura en educación en el municipio de San Sebastián de Mariquita.	65
Gráfico 13. Índice de vulnerabilidad al riesgo climático.	67
Gráfico 14. Sector servicios en Colombia.	70
Gráfico 15. Personal ocupado en el subsector servicios en el 2018.	72
Gráfico 16. Variación anual de los ingresos reales de los hoteles 2016 a 2019.	74
Gráfico 17. Distribución porcentual según motivo de viaje de los huéspedes.	75
Gráfico 18. Variación anual de las tarifas por acomodación.	76
Gráfico 19. Resultados autodiagnóstico Hotel Boutique San Rafael.	92
Gráfico 20. Pareto de las compras.	157
Gráfico 21. Calificación por cargo.	230
Gráfico 22. Flujo de caja sin proyecto.	238
Gráfico 23. Flujo de caja con proyecto (cifras en pesos COP).	240

## LISTA DE ECUACIONES

	pág.
Ecuación 1. Desviación estándar y tamaño de muestra.	127
Ecuación 2. Tiempo real.	131
Ecuación 3. Tiempo normal.	134
Ecuación 4. Tiempo estándar.	138
Ecuación 5. Nivel de riesgo.	179
Ecuación 6. Razón de progresión.	225
Ecuación 7.TIO.	241
Ecuación 8. VPN.	242
Ecuación 9.CAUE.	242

## LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Porcentaje de personas que utilizan la internet en Colombia.	42
Imagen 2. Ubicación de San Sebastián de Mariquita.	79
Imagen 3. Ficha técnica de alojamiento.	100
Imagen 4. Ficha técnica del Restaurante.	101
Imagen 5. Ficha técnica del salón de eventos.	102
Imagen 6. Formato toma de tiempos	131
Imagen 7. Ubicación del Hotel boutique San Rafael en Mariquita Tolima.	146
Imagen 8. Trabajo de pie	184
Imagen 9. Altura plano de trabajo	185
Imagen 10. Posición de pie	186
Imagen 11. Posición sentada	186
Imagen 12. Controles y comandos.	187
Imagen 13. Cabeza/cuello	194
Imagen 14. Articulación del hombro	195

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Toma de tiempos.	247
Anexo B. Planos.	265
Anexo C. Matriz de riesgos.	271
Anexo D. Perfil ergonómico.	274
Anexo E. Cotizaciones	276
Anexo F. Manual de funciones.	278
Anexo G. Salarios	283

## **RESUMEN**

El hotel boutique san Rafael es una empresa de servicios de alojamiento; este tipo de hoteles se caracterizan por tener una atención al cliente personalizada, diferenciándose de los demás hoteles por ser más exclusivos en sus servicios.

El presente trabajo trata de la realización de una reestructuración técnico administrativa en el Hotel Boutique San Rafael, ubicado en el municipio de Mariquita Tolima. Se efectúa un diagnóstico donde se evalúan los factores internos y externos de la empresa, resaltando los aspectos positivos y negativos, y con base en ellos realizar algunas adecuaciones tanto técnicas como administrativas que contribuyan al mejoramiento integral del hotel.

En el estudio técnico se realizaron análisis donde se evalúan los procesos y se sugieren unos cambios en el hotel respecto a los resultados obtenidos, también se revisaron las normas de seguridad, salud, y una matriz ambiental donde se evidencia las falencias que tiene el hotel donde se plantean soluciones las cuales están ligadas a las normas que deben adaptar este tipo de empresas.

Referente al estudio administrativo se realizaron unos cambios en la planeación estratégica en la cual se evidenció que se tenían algunas falencias en este plan, lo que genera dificultades para realizar los distintos procesos de dicho estudio.

En el estudio financiero se evaluó la viabilidad del proyecto por medio del estado de resultados del año 2018 obteniendo resultados positivos para el hotel.

Palabras clave: Reestructuración, hotel boutique, técnico, administrativo, estandarización.



## INTRODUCCIÓN

El hotel boutique san Rafael es una empresa familiar ubicada en el municipio de mariquita Mariquita, Tolima. Esta empresa se basa en tener un servicio de exclusividad en cuanto al hospedaje y atención personalizada a sus clientes, generando un valor agregado frente a su competencia.

La ausencia del plan de marketing en el hotel es una gran debilidad, ya que según los estudios la publicidad en medios de comunicación como redes sociales, páginas web entre otras son las fuentes más consultadas por los clientes, donde el hotel no tiene presencia, esto causa una desventaja frente a la competencia, por lo tanto, se requiere dar un despliegue en este sentido.

El servicio al cliente es uno de los principales factores de esta empresa, por eso se evidencian que se tienen que realizar unas adecuaciones para que el ambiente del trabajador sea más confortable, acogido a la normatividad de seguridad y salud y por ende también estos cambios tomaran gran influencia en las instalaciones ya que el hotel no cuenta con algunas normativas respecto a estas.

El hotel tiene un portafolio de servicios amplio, el propósito de este trabajo es mejorarlo y proponer algunos servicios adicionales a este. También se basa en optimizar los procesos que se tienen en el hotel haciéndolos más a menos tanto para el personal como para la misma empresa.

El medio ambiente también es un factor que afecta enormemente a toda la sociedad, el cambio climático, el uso del agua, la conservación de los ecosistemas, entre otros. Por lo cual se analizarán y realizarán propuestas en las cuales el hotel contribuya con el cuidado, mejora y sostenibilidad, dando así un ejemplo al huésped para que este adopte una conducta positiva acatando los lineamientos del hotel.

De acuerdo al proyecto se realiza un análisis financiero, de acuerdo a unos datos suministrados por el hotel, del año 2018 para realizar la viabilidad de dicho proyecto, en las que se tienen en cuenta las modificaciones que se presentan al realizar la reestructuración donde se evidencia que es una buena propuesta.



## 1. DIAGNÓSTICO

Con esta herramienta se analizará el hotel según la información obtenida, la cual contribuirá a encontrar las principales fallas o elementos que están afectándolo directamente, como su entorno y así dando las soluciones pertinentes que harán que el hotel tenga una mejor organización.

La metodología que se realizó para conocer el diagnostico actual del hotel fue voz a voz, en la cual estuvo todo el personal del hotel y cada uno expreso sus inquietudes y falencias según su perspectiva.

### 1.1 ANÁLISIS PESTAL COLOMBIA

Este representa el estudio político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal a nivel nacional con los que se relaciona el hotel. De los cuales influirán de una manera positiva o negativa a la organización.

**1.1.1 Factores políticos.** En este se evidencian todas las determinaciones y sucesos políticos que ocurren en el país que pueden afectar o contribuir con la industria hotelera y turística.

**1.1.1.1 Tratados de libre comercio.** Colombia realizó un tratado de libre comercio con el país de México en cual realizaron diferentes convenios para que sus países no tuvieran que pagar elevados valores de los aranceles haciendo que progrese el comercio de los dos países de la mejor manera.

Este acuerdo se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigencia el día 1 de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994.

Incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios, y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Actualmente, el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel<sup>1</sup>.

Debido a este tratado muchas personas se han atrevido a traer productos del exterior para comercializarlos en el país dando más facilidad de adquisición con precios más bajos; no solo con este país si no con varios como Guatemala, España, Estados Unidos y otros para mejorar la economía de dichos países.

---

<sup>1</sup> Noticias de comercio exterior. Bogotá. Tratados de libre comercio [05,febrero,2019] disponible en: <https://www.cvn.com.co/tratados-de-libre-comercio-vigentes-en-colombia/>.Párr 6

Colombia y los países del Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras) inician negociaciones para la firma de un tratado de libre comercio que les permita a los cuatro países mejorar las condiciones de acceso a sus respectivos mercados, aprovechar las complementariedades de sus economías, así como promover las inversiones mutuas, con miras a lograr mayores niveles de desarrollo que beneficien a la población.

Las negociaciones se realizaron entre mayo de 2006 y marzo de 2007. El Acuerdo fue firmado el 9 de agosto de 2007 en Medellín Colombia, radicado en el Congreso colombiano en febrero 20 de 2008 quien lo ratificó el 3 de junio. Obtuvo sanción presidencial el 30 de julio de 2008 con Ley 1241. Fue declarado exequible por la Corte Constitucional, el 8 de julio con Sentencia C-446 de 2009, que se notificó el 23 de septiembre de 2009.

El Acuerdo Comercial entre Colombia, la Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra, fue firmado en la ciudad de Bruselas, Bélgica, el 26 de junio de 2012.

El Parlamento Europeo aprobó el Acuerdo el 11 de diciembre de 2012, y posteriormente notificó la culminación de sus trámites internos para la aplicación provisional del Acuerdo el 27 de febrero de 2013.<sup>2</sup>

Todos estos tratados traen grandes beneficios para la zona de hotelería y turismo, en productos es bueno ya que hay personas de otros países que vienen a pasear a Colombia y no les gusta la comida del país, entonces los hoteles deben tener una gran variedad de productos sea nacionales o de diferentes países ofreciendo una gran variedad de estos donde el cliente pueda escoger, para que él se sienta a gusto y satisfecho.

También estos tratados abren puertas, ya que se va creando un lazo más fuerte entre los países, se pueden también formar alianzas para no tener requisitos tan elevados para que las personas puedan pasar de un país a otro.

**1.1.1.2 Migración venezolana.** El país venezolano en el año 2016 empezó a sufrir una fuerte crisis política más fuerte debido a que ya hace un buen tiempo estaba afrontando dificultades tanto económicas y sociales. Lo que obligo a su comunidad a irse de su territorio y emigrar en los países más cercanos, entre estos Colombia.

---

<sup>2</sup> CENTRO VIRTUAL DE NEGOCIOS. [sitio web]. Bogotá: tratados de libre comercio vigentes en Colombia. [consulta: 05 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.cvn.com.co/tratados-de-libre-comercio-vigentes-en-colombia/Párr 2, 3, 4.>

Ellos empezaron a rehacer su vida, y así el dinero que se gastan lo envían a los familiares que tienen en Venezuela haciendo que el flujo monetario del país colombiano no sea el mismo afectándolo.

La migración venezolana, que tiene en alerta a las autoridades latinoamericanas, aumentó considerablemente en la última semana. Tan sólo en Colombia, la cifra de venezolanos que entraron al país se incrementó en 40 %, pasando de 35.000 ingresos a 50.000<sup>3</sup>.

En cuanto al ámbito político en Colombia no tiene muchas afectaciones ya que es un país que permite entrar a personas de otros países con gran facilidad, lo que hace que tenga gran influencia y desarrollo para el gremio hotelero y turístico del país.

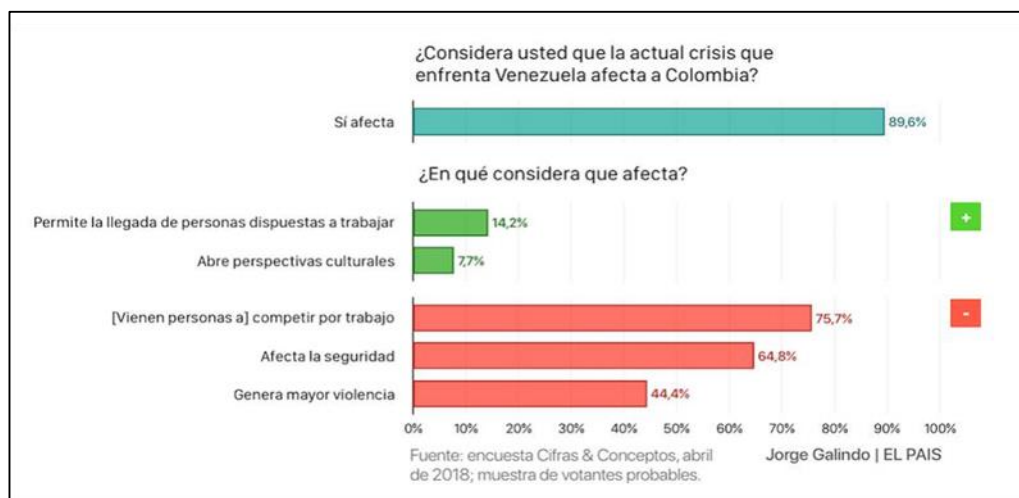
Debido a un gran porcentaje de personas del país de Venezuela que vienen a buscar trabajo, los que no pueden encontrar un trabajo buscan otras opciones como robar y realizar actos que van en contra de la ley; de este modo se afecta el comercio, a la comunidad, se sienten más inseguras debido a estas situaciones, cabe resaltar que no son todos, son una parte que ha influido bastante en el progreso del país.

A continuación, se presentará una encuesta realizada para los colombianos en los que tenían 6 preguntas en las que debían responder si o no frente a la crisis venezolana si esta afecta en gran porcentaje al país colombiano, las respuestas de la mayoría de las personas se reflejan en la siguiente grafica que tiene casi un 90% de personas que dicen que la crisis venezolana está afectando el país colombiano en todo sentido.

---

<sup>3</sup> EL ESPECTADOR. [sitio web]. Bogotá: Se acelera el éxodo venezolano. [consulta: 05 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/el-mundo/se-acelera-el-exodo-venezolano-articulo-755888>

**Gráfico 1.** Encuesta de la afectación que ha tenido la crisis venezolana para con Colombia.



**Fuente:** EL PAIS. [sitio web]. JORGE GALINDO. Un 63% de los votantes conoce a algún venezolano que llegó por la crisis. [consulta: 5 febrero 2019]. Disponible en: [https://elpais.com/internacional/2018/04/25/colombia/1524618784\\_657525.html](https://elpais.com/internacional/2018/04/25/colombia/1524618784_657525.html)

**Tabla 1.** Encuesta de la afectación que ha tenido la crisis venezolana para con Colombia

Preguntas	Porcentaje
Permite la llegada de personas dispuestas a trabajar	14,21%
Abre perspectivas culturales	7,70%
Vienen personas a competir por trabajo	75,70%
Afecta la seguridad	64,80%
Genera violencia	44,40%
SI AFECTA	89,60%

**Fuente:** elaboración propia.

En el Gráfico 1., se evidencia que la crisis venezolana ha tenido un gran impacto en Colombia, afectando su economía, seguridad y muchos otros aspectos los cuales contribuyen a que el rendimiento del país baje.

Esta migración afecta a los hoteles, ya que la economía del país baja debido a que estas personas el dinero que ganan lo envían a su país ayudando a familiares y a su comunidad, hay muchas empresas que se han aprovechado de esta situación

ya que estos trabajan por un salario bajo debido a que se ven obligados a trabajar por lo que le den sus contratantes para sobrevivir y obtener las necesidades básicas.

**1.1.2 Factores económicos.** Este es un elemento con gran importancia para el sector hotelero y turístico, ya que Colombia es un país que tiene una gran diversidad cultural, social, ambiental, de especies, ecosistemas las cuales se pueden sacar un gran provecho para las personas tanto extranjeras como de la nación. Claro está que para tener un excelente desarrollo de estos se necesita un buen flujo económico para realizar las adecuaciones que sean necesarias para que el turista se sienta en un ambiente seguro en el cual no se perturbaran sus vacaciones o tendrán contratiempos.

**1.1.2.1 Producto interno bruto (PIB).** Es una herramienta que ayuda a calcular cual es el valor aproximado de lo que produce un país sea bien o servicio en un determinado periodo, dentro de este están las empresas extranjeras y todo movimiento que se efectuó en el país.

**Tabla 2.** Tasas de crecimiento en volumen según su actividad económica.

Actividad Económica	Año corrido	Anual
	2017 2018	2017 2018
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	0,9
Explotación de minas y canteras	-0,8	-0,1
Industrias manufactureras	2,0	2,5
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2,7	2,6
Construcción	0,3	4,2
Comercio al por mayor y al por menor	3,1	2,9
Información y comunicaciones	3,1	3,7
Actividades financieras y de seguros	3,1	2,7
Actividades inmobiliarias	2,0	1,8
Actividades profesionales, científicas y técnicas	5,0	3,3
Administración pública, defensa, educación y salud	4,1	3,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	1,4	2,6
<b>Valor agregado bruto</b>	2,5	2,6
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	2,6	2,5
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>

**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. En: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. [sitio web]. Bogotá D.C: Boletín técnico. Producto interno bruto. [consultado 5 febrero 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim18.pdf)

En la Tabla 2., se evidencian los aumentos y disminuciones del PIB en volumen que ha tenido el año 2018 respecto del 2017. Se va a realizar un análisis anual de las ramas que tuvieron gran aumento o disminución. La construcción tiene un gran aumento en volumen con un 4,2 más que en el año 2017 haciendo una gran diferencia, también la información y las comunicaciones han aumentado en una suma considerable.

Las actividades de servicios han tenido un gran aumento, ya que otras ramas ayudan a que esta tenga un mejor desarrollo como la construcción, las comunicaciones y así mismo esta rama de servicios toma gran valor, también se muestra que aumentó considerablemente teniendo en cuenta que al pasar de los años ha aumentado periódicamente lo que hace una actividad que tiende a ser una de las más importantes en el país colombiano.

**1.1.2.2 Índice de precios al consumidor (IPC).** Es una herramienta que ayuda a conocer el alza y disminución de los precios de la canasta de productos y servicios donde se evidencia la variación de estos.

Este indicador da a conocer al hotel como se está comportando todos los servicios y productos, el cual puede ayudar a crear nuevas estrategias y tener una percepción del mercado.

**Tabla 3.** Variaciones porcentuales del IPC.

Mes	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	0,30	0,49	0,64	1,29	1,02	0,63	0,60
Febrero	0,44	0,63	1,15	1,28	1,01	0,71	0,57
Marzo	0,21	0,39	0,59	0,94	0,47	0,24	
Abril	0,25	0,46	0,54	0,50	0,47	0,46	
Mayo	0,28	0,48	0,26	0,51	0,23	0,25	
Junio	0,23	0,09	0,10	0,48	0,11	0,15	
Julio	0,04	0,15	0,19	0,52	-0,05	-0,13	
Agosto	0,08	0,20	0,48	-0,32	0,14	0,12	
Septiembre	0,29	0,14	0,72	-0,05	0,04	0,16	
Octubre	-0,26	0,16	0,68	-0,06	0,02	0,12	
Noviembre	-0,22	0,13	0,60	0,11	0,18	0,12	
Diciembre	0,26	0,27	0,62	0,42	0,38	0,30	
En año corrido	1,94	3,66	6,77	5,75	4,09	3,18	1,18

**Fuente:** DEPARAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. [sitio web]. Encuestas mensuales de servicios. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems>

En la Tabla 3., se evidencia que el IPC de enero de 2019 ha bajado a comparación de los últimos 4 años anteriores, lo cual es bueno, ya que bajan la



mayoría de precios de los productos y servicios dando más posibilidad a las personas de adquirirlos.

Dentro de las actividades más importantes contribuyentes a estos porcentajes en el año 2019 son 4 las cuales la educación, las bebidas alcohólicas, el transporte y los restaurantes y hoteles estaban ubicadas por encima del promedio nacional, indicando que estos productos y servicios son los que más se están frecuentando en Colombia.

**1.1.2.3 Tasa de cambio.** Es un indicador que da a conocer en cuanto esta la moneda de un país respecto a la moneda de los otros países.

Es la relación de proporción que existe entre el valor de una y la otra. Dicha tasa es un indicador que expresa cuántas unidades de una divisa se necesitan para obtener una unidad de la otra.<sup>4</sup>

**Régimen de tasa de cambio fija.** Para las empresas de servicios hoteleros y turísticos es contradictorio porque si el dólar aumenta frente al peso los extranjeros compran la moneda de Colombia más barata y se tendrán más probabilidades de que pasen sus vacaciones o una gran temporada en el país colombiano; pero si el peso aumenta frente al dólar se les puede hacer más costoso a los visitantes extranjeros para visitar el país, pero el país obtendrá más ganancias.

**Régimen de tasa de cambio flotante.** Al gremio hotelero le conviene que este estable el valor de las divisas, que las personas estén acostumbradas a un valor, ya que si es muy alta la diferencia por ambos casos puede ser bueno para el hotel, pero no para el país.

---

<sup>4</sup> JOSÍAS ORTIZ GONZÁLEZ. [sito web]. Que es la tasa de cambio. Bogotá. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en [https://finanzasyproyectos.net/que-es-la-tasa-de-cambio/#que\\_es\\_la\\_tasa\\_de\\_cambio](https://finanzasyproyectos.net/que-es-la-tasa-de-cambio/#que_es_la_tasa_de_cambio)

**Gráfico 2.** Variación del dólar frente al peso en el año 2018



**Fuente:**DOLAR-COLOMBIA. Precio del dólar en el año 2018. [Consulta: 26 febrero2019]. Disponible en: <https://www.dolar-colombia.com/ano/2018>

**Tabla 4.** Variación del dólar frente al peso en el año 2018.

Fecha	Promedio variación del dólar
feb-18	2.83
mar-18	2.78
abr-18	2.79
may-18	2.84
jun-18	2.87
ago-18	2.88
sep-18	2.98
oct-18	3.03
nov-18	3.15
dic-18	3.21
PROMEDIO	2.94

**Fuente:** elaboración propia.

En el Gráfico 2., se evidencia que en el año 2018 el dólar ha tomado gran valor frente al peso a principios del año se un dólar valía 2.975 pesos aun así siendo un valor elevado para los colombianos ya que este ha tenido valores entre 2.500 y 2.800 que es a estos a los que está acostumbrada la comunidad colombiana, pero a finales del 2018 incremento demasiado pasando los 3.200 pesos lo que es un valor muy alto. Esto eleva los costos de todas las personas que importan del extranjero con esta moneda que es la principal a nivel mundial haciendo que el valor de los productos importados se mas alto.

En el año 2019 ha mantenido su valor por encima de los 3.000 pesos aun así siendo muy alto y alterando la economía colombiana, se tiene la perspectiva de que esta moneda tenga una baja alcanzando los 2.500 ya que la principal actividad que esta cambia es la del petróleo.

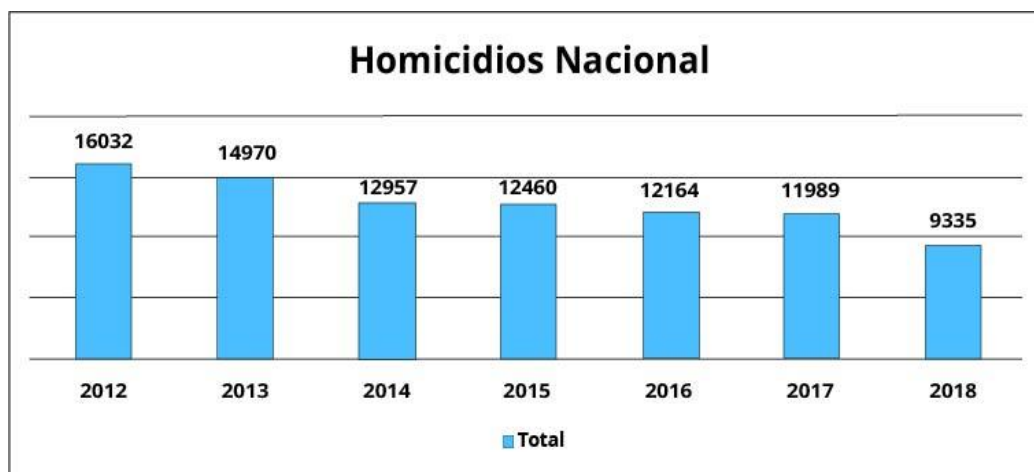
**1.1.3 Factores sociales.** Son todos aquellos factores en los que la sociedad está afectando o se ve afectado por el turismo y la hotelería en dicho caso; este factor es uno de los más influyentes tanto positiva como negativamente para el gremio de la hotelería y el turismo.

**1.1.3.1 Conflicto armado en Colombia.** Este es uno de los principales factores en los que se ven afectadas las empresas de hotelería y turismo frente a los turistas extranjeros, ya que el país ha presentado diferentes dificultades como las del conflicto armado. Que es una de las principales causas por las cuales las personas de otros países les generan temor ir a Colombia. No solamente a los extranjeros si no personas residentes en el país ya que en las carreteras se han realizado retenes de grupos armados en los cuales hay personas que se las llevan de rehenes o secuestrados.

A lo largo de los años Colombia ha hecho sus mayores esfuerzos por terminar con este conflicto que tuvo una gran trascendencia desde la época de Pablo Emilio Escobar un reconocido narcotraficante que quiso tomar el poder del país con sangre y dolor.

Pero ya todo esto ha mejorado Colombia está en un proceso llamado “Proceso de paz” y está trabajando en él para que para disminuir la guerra y que las personas tengan más tranquilidad. A continuación, se presentará el Gráfico 3., donde se evidencia.

**Gráfico 3.** Número de homicidios en Colombia del 2012 a 2018.



**Fuente:** PARES. Estamos comprometidos con la protección de su información como lo exige la Ley 1581 de 2012, Habeas Data. Su información no será vendida ni compartida a terceros. [sitio web]. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vQaSZImwgrsJ:https://pares.com.co/2018/12/03/los-datos-de-la-violencia-en-la-colombia-del-postconflicto/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

**Tabla 5.** Número de homicidios en Colombia del 2012 a 2018.

Año	Número de homicidios
2012	16.03
2013	14.97
2014	12.95
2015	12.46
2016	12.16
2017	11.98
2018	9.33
PROMEDIO	12.84

**Fuente:** elaboración propia

En el Gráfico 3., se evidencia que el porcentaje de homicidios en Colombia ha tenido una disminución anual grande, especialmente del año 2017 a 2018 lo que significa que el tratado de paz si ha funcionado y ha hecho que las personas se concienticen por una Colombia mejor, sin violencia. Todo esto también tiene que ver con la pobreza dando a resaltar que los índices de la pobreza han disminuido, no en gran porcentaje pero si ha bajado lo que quiere decir que está progresando el país en estos aspectos lo que es excelente para la hotelería y el turismo ya que pueden ofrecer un servicio en el cual la gente se siente segura, ya sea por transitar por las carreteras colombianas y también en el lugar donde quiere pasar

un rato agradable sin tener que pensar en la inseguridad del territorio donde se encuentre.

**1.1.3.2 Empleo.** El desempleo es una de las principales causas de pobreza en nuestro país, esto no es debido a que no haya trabajo, sino que hay personas o empresas que no pagan lo suficiente para que el trabajador supla sus necesidades. Debido a esto muchas personas prefieren no emplearse y buscar otras alternativas.

**Tabla 6.** Población nacional, ocupada, desocupada, inactiva y subempleada.

Población Total Nacional	Febrero		Variación	
	2018	2019	Absoluta	%
Ocupados	21.840	22.071	231	1,1
Desocupados	2.645	2.944	299	11,3
Inactivos	14.183	14.153	-31	-0,2
Subempleados Subjetivos	5.853	6.923	1.070	18,3
Subempleados Objetivos	2.317	2.686	369	15,9

Fuente: DANE, GEIH.

**Fuente:** DEPARAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. [sitio web]. Población nacional, ocupada, desocupada, inactiva y subempleada. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_feb\\_19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_19.pdf)

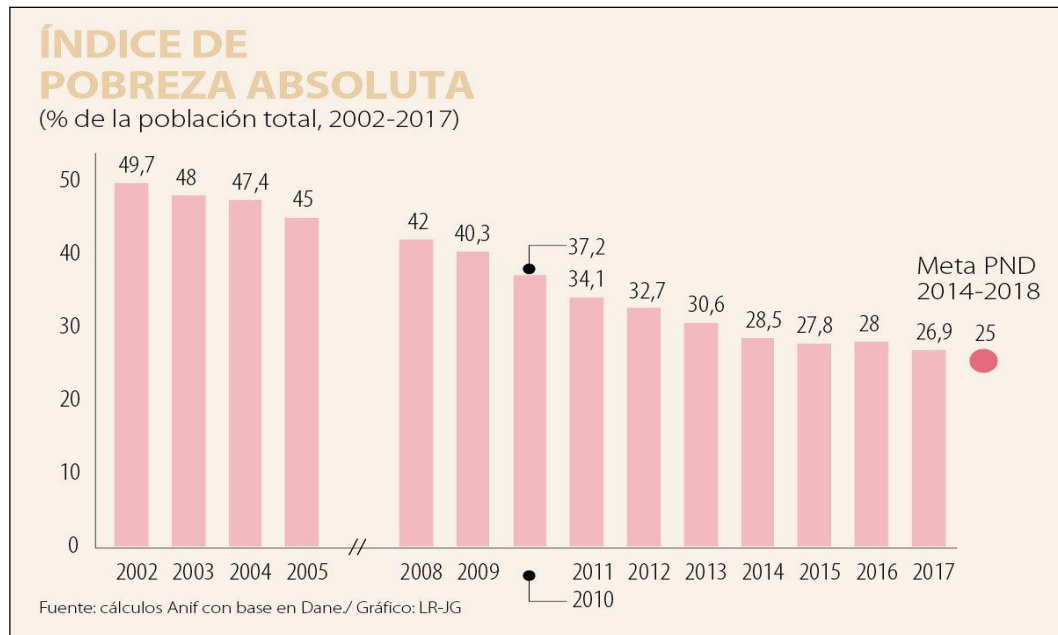
En la Tabla 6., se muestra que en el año 2019 aumento el porcentaje de personas ocupadas en Colombia, pero aun así también aumento el porcentaje de personas desocupadas a nivel nacional lo que indica es que cada vez la población está aumentando su número, entre 2018 y 2019 no ha incrementado mucho en estos aspectos, pero se debe mejorar la cifra de personas ocupadas así disminuyendo las de desocupadas.

La cifra que ha aumentado es la de subempleados, es bueno ya que personas que no tienen un trabajo realizan actividades no continuas, pero si sea por horas o días las cuales serán remuneradas y contribuirán con sus ingresos.

Por parte de la actividad hotelera ha aumentado la cifra de ocupados, no en un alto porcentaje, pero si ha aumentado lo cual es bueno, ya que se está contribuyendo a disminuir la cifra de desempleados, en esta actividad los subempleos se generan en temporadas altas la cuales son cuando las personas salen a vacaciones y esta actividad empieza a aumentar sus ingresos en estas temporadas lo que genera subemplear más personal para satisfacer las necesidades de los clientes.

**1.1.3.3 Desigualdad.** Es un elemento que se ve a diario en el país colombiano, ya que hay muchas personas que tienen muchas cosas y otras que no tienen casi nada, lo necesario para vivir, es debido a esto que se refleja alta violencia y otros elementos que afectan el país.

**Gráfico 4.** Pobreza monetaria, indigencia y desigualdad 2010 a 2018.



**Fuente:** LA REPUBLICA. Pobreza monetaria, indigencia y desigualdad (2010-2018). [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/pobreza-monetaria-indigencia-y-desigualdad-2010-2018-2749516>

**Tabla 7.** Pobreza monetaria, indigencia y desigualdad 2010 a 2018.

<b>Año</b>	<b>Porcentaje</b>
2002	49,7
2003	48,0
2004	47,4
2005	45,0
2008	42,0
2009	40,3
2010	37,2
2011	34,1
2012	32,7
2013	30,6
2014	28,5
2015	27,8
2016	28,0
2017	26,9
PROMEDIO	37,0

**Fuente:** elaboración propia.

En el Grafico 4., se refleja que a partir del año 2010 han disminuido los índices tanto de pobreza, desigualdad e indigencia, generando para el país un mejor bienestar para la comunidad. El proceso de paz es el que ha contribuido inmensamente a que estos índices bajen.

Para la hotelería y el turismo como para todo tipo de empresa es bueno que disminuyan todos estos porcentajes, ya que estos factores son los que llevan a personas a realizar actos en contra de la ley, afectando en gran porcentaje a la industria hotelera, también es bueno ya que las personas que no tienen nada pasan a un nivel donde empiezan a conseguir sus propias cosas y a tener una mejor calidad de vida la cual se refleja ante toda la sociedad colombiana disminuyendo todos estos índices.

**1.1.4 Factores tecnológicos.** Es un factor fundamental, ya que hoy en día las personas están modernizadas debido al impacto tecnológico que se ha tenido en los últimos años ha sido inmenso haciendo que las personas sigan esta tendencia las cuales hace que, a la hora de realizar una labor, búsqueda, y todo tipo de información la podrá obtener por este medio.

En un hotel es fundamental la participación de la tecnología, sea incorporada en el hotel como los diferentes softwares que se manejen para tener un control y organización en él; también se debe estar presente en la internet, donde se pueda dar a conocer nacionalmente y mundialmente, teniendo en cuenta las redes sociales que es la manera más moderna de hacer publicidad y adquirir nuevos clientes.

La aparición de innovaciones técnicas en el mercado, tanto de producto como de procesos, van a permitir a las compañías ser más o menos eficientes, de modo que los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia.<sup>5</sup>

**1.1.4.1 Tecnología de la información y las comunicaciones.** Esta investigación tiene como objetivo general medir la cobertura, el acceso y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación en los hogares y en el sector empresarial del país.

Con esta herramienta se pueden saber las estadísticas de las empresas de cómo se están comportando frente a la tecnología, sus nuevos métodos de innovación y que nuevas ideas pueden surgir para hacer del hotel lo más novedoso y confortable posible.

Las TIC han transformado los parámetros de obtención de información por medio de las tecnologías de la comunicación (diario, radio y televisión), a través del desarrollo de Internet y de los nuevos dispositivos tecnológicos como la computadora, la tableta y el smartphone, así como las plataformas y softwares disponibles.

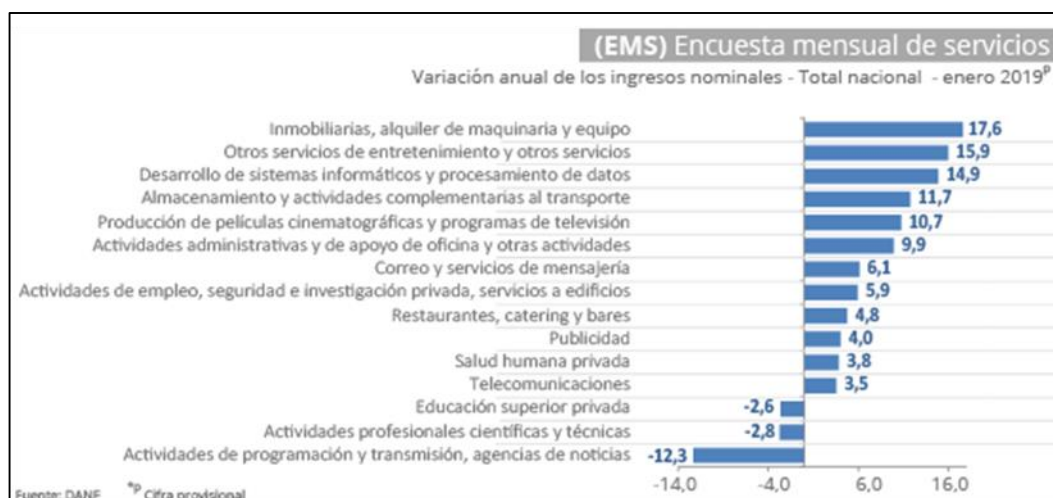
A continuación, se mostrará una gráfica en el que se evidencia como el sector servicios ha hecho uso de tecnologías e información para abastecer su mercado y por ende tener más comodidades para ofrecerles a sus clientes y así estar por encima de la competencia teniendo nuevas tendencias en el mercado de los servicios.

---

<sup>5</sup> ESCUELA EUROPEA DE MANAGEMENT. [sitio web]. ¿Cómo analizar los factores tecnológicos de una empresa? [consulta: 25 febrero2019]. Disponible en: <http://www.escuelamangement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa>



**Gráfico 5.** Variación anual de los ingresos nominales enero del 2019.



**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. Variación anual de los ingresos nominales enero del 2019. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems>

**Tabla 8.** Variación anual de los ingresos nominales enero del 2019.

Actividades	Ingresos
Inmobiliarias	17,6
entretenimiento y otros	15,9
sistemas informáticos	14,9
actividades complementarias al transporte	11,7
televisión y cine	10,7
apoyo de oficina y otras	9,9
correos y mensajería	6,1
empleo, seguridad e investigación	5,9
restaurantes, bares	4,8
Publicidad	4,0
salud humana privada	3,8
Telecomunicaciones	3,5
educación superior privada	-2,6
actividades científicas y técnicas	-2,8
programación y transmisión, agencias de noticias	-12,3
PROMEDIO	6,07

**Fuente:** elaboración propia.

En el Gráfico 5., el sector de los servicios que tiene que ver con la hotelería y el turismo ha aumentado constantemente, dando unos buenos porcentajes como los restaurantes, transporte y otros servicios.

Las telecomunicaciones aumentaron en 3,5 los ingresos nominales lo que indica que cada vez se incrementa más este modelo en todo el país, haciendo que las personas que no están actualizadas con estos instrumentos de comunicación como celulares, computadores, tabletas y demás se pongan a la vanguardia con estas.

**1.1.4.2 Comunicaciones.** Las comunicaciones tanto en Colombia como en los demás países han tenido un gran avance, hoy en día es lo que cada vez evoluciona y se innova más, la tecnología en las comunicaciones como celulares, nuevas aplicaciones de comunicación, video llamadas y demás elementos que permiten una comunicación más fácil y óptima sin importar el sitio donde se encuentren.

A continuación, se presentarán las medidas adoptadas por el país colombiano, desde que empezó el auge de las comunicaciones.

El primer ejemplo fue el Decreto ley 1900 de 1990, firmado por el ministro de Comunicaciones, Alberto Casas Santamaría. Este decreto estableció que las telecomunicaciones eran un servicio público a cargo del Estado, que se prestaba a través de empresas públicas de manera directa o indirecta por medio de contratos de concesión, es decir, con la participación de agentes privados.<sup>6</sup>

La empresa que surgió mediante esta medida fue la llamada TELECOM donde se prestaba a las personas el servicio de realizar llamadas a larga distancia e igualmente nacionales, era la manera más sencilla en esa época de que las personas se comunicara; ellos tenían que dirigirse donde se encontrara el local que prestara este servicio para adquirirlo. La segunda medida fue el Decreto 2123 de 1992, que convirtió a Telecom en empresa industrial y comercial del Estado.

Ya en este decreto pasa de ser un servicio público de empresas privadas el cual está a cargo del estado; pasa a ser del estado completamente donde este es el que entraría a cumplir con todos los requisitos para que la empresa esté funcionando de la manera más adecuada.

La tercera medida fue la Ley 142 de 1994, que permitió la prestación de los servicios de telefonía básica conmutada nacional e internacional por parte de otros operadores.

---

<sup>6</sup> LIBARDO ESPITIA. RAZONPUBLICA. [sitio web]. Las comunicaciones en Colombia: monopolios privados y mal servicio. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/7117-las-comunicaciones-en-colombia-monopolios-privados-y-mal-servicio.html> parr7

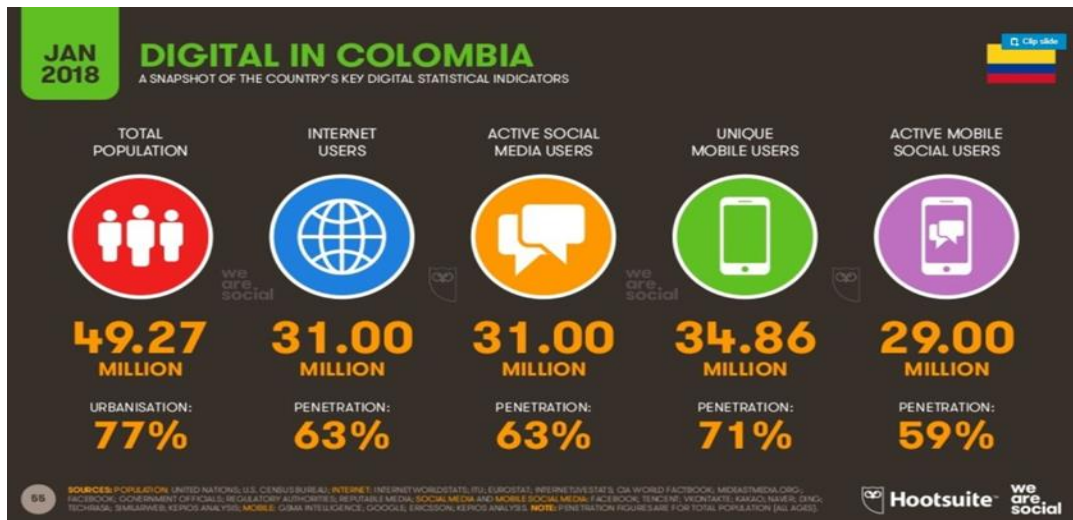
En esta es conmutada ya que tiene la transferencia para voz y datos, se empieza a ampliar el portafolio de la comunicación, lógicamente en esta época tiene un valor elevado adquirir de estos servicios.

La telefonía celular o telefonía móvil fue la cuarta que tuvo un gran auge en las comunicaciones, donde cualquier persona podría adquirir su teléfono móvil a un precio moderado, y podría recargar este dispositivo para realizar llamadas nacionales a un mismo valor, pero si necesitaba internacionales ya se le subiría la tarifa.

En la quinta y última medida la empresa TELECOM se fue acabando ya que llegaron nuevas empresas de telefonía con nuevas innovaciones en el mercado y esta fue vendida a movistar, y así poco a poco han surgido nuevas tendencias en el mercado frente a la comunicación, celulares con más tecnología y nuevas tendencias del mercado.

**1.1.4.3** Internet. Es el acrónimo de International Network of Computers. Está definida como el conjunto de redes de computadores interconectados alrededor del mundo que manejan información de acceso común, a través de archivos de textos, imágenes y sonidos que son periódicamente actualizados por sus usuarios.<sup>7</sup>

**Imagen 1.** Porcentaje de personas que utilizan la internet en Colombia.



**Fuente:** MARKETING 4 ECOMMERCE. En Colombia el número de usuarios de internet supera el 60%. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.co/colombia-usuarios-internet/>

<sup>7</sup> TANIA LU, MI BLOG. [sitio web]. Historia de Internet en el mundo y su llegada a Colombia. [consulta: 27 febrero 2019]. Disponible en: <http://tania.lu.co/2010/01/12/historia-de-internet-en-el-mundo-y-su-llegada-a-colombia/#sthash.vzyTM1JH.dpbs>

En la Imagen 1., se muestra que más del 50% de la población Colombia hace uso del internet, sea por computadores, celulares u otros medios.

Este es un medio masivo que ha generado más comercio para toda clase de empresa o industria, por el cual le genera más comodidades al usuario para adquirir cualquier tipo de producto o servicio que necesite.

Por medio del internet los hoteles han tenido un gran crecimiento ya que por este medio se han dado a conocer en todo el mundo y así muchas personas los han visitado ya que obtuvieron información por este medio y así conocen el lugar.

No solamente internacionalmente, también nacionalmente por medio de su página web y redes sociales se han dado a conocer y así han adquirido nuevos clientes y han aumentado su mercado.

**1.1.4.4 Sitios web.** Es uno de los medios de información más grandes que sirve para la comunicación de las personas, accesos a bases de datos el cual genera rapidez y sencillez a la hora de efectuar cualquier procedimiento como búsquedas y comunicación.

Páginas web. Es conocida como un documento de tipo electrónico, el cual contiene información digital, la cual puede venir dada por datos visuales o sonoros, o una mezcla de ambos, a través de textos, imágenes, gráficas, audio o vídeos y otros tantos materiales dinámicos o estáticos. Toda esta información se ha configurado para adaptarse a la red informática mundial, también conocida como World Wide Web.<sup>8</sup>

Este te tipo de documento es muy importante para el sector servicios como las cadenas hoteleras, ya que por este medio pueden exponer todos sus productos y servicios, teniendo fotos de todas sus instalaciones, precios y toda la información pertinente respecto de la empresa. Dando al cliente mayor credibilidad y confianza del lugar donde se quiere hospedar o pasar un rato agradable.

También por medio de este sitio se puede dar a conocer a diferentes partes del mundo donde podrán encontrar toda la información, sin importar la distancia, siempre y cuando la persona interesada en el servicio tenga acceso a internet puede visitar el sitio web. El Hotel Boutique San Rafael cuenta con el sitio web, también tiene las comodidades para el cliente de realizar sus reservaciones por este medio, y también puede encontrar un chat en línea donde pueda consultar todas las dudas o inquietudes que se tengan.

---

<sup>8</sup>CONCEPTODEFINICION.DE [sitio web]. Definición de la página web.  
<https://conceptodefnicion.de/pagina-web/>

**1.1.4.5 Redes sociales.** Son sitios de Internet formados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común como amistad, parentesco, trabajo y que permiten el contacto entre estos, intercambiando información.<sup>9</sup>

Hoy en día más que sitios para socializar con otras personas se ha vuelto un negocio para todo tipo de empresa micro macro, ya que por medio de este se pueden publicar los productos o servicios que se venden, donde el cliente los puede contactar y así adquirirlos, también se pueden realizar comentarios al vendedor y darle una calificación sobre la venta.

**1.1.5 Factores ambientales.** Este elemento es uno de los principales para toda la sociedad ya que al transcurrir el tiempo cada vez se genera más contaminación lo que hace que muchas personas pierdan la vida y poco a poco se deteriore más el planeta hasta terminar con la vida humana.

**1.1.5.1 La contaminación atmosférica.** Es una de las que últimamente ha tenido una gran afectación en el país, principalmente en las ciudades principales donde las está afectando con gravedad la contaminación de las industrias, el transporte debido a la emisión de gases que este presenta, esto ya viene presentándose desde hace varios años y últimamente en el presente año (2019) han tenido que optar por medidas drásticas para bajar los riesgos atmosféricos.

**1.1.5.2 Desarrollo sostenible.** Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron acordados globalmente el 2015, como un marco para la acción que guiará el avance del mundo hasta el año 2030. Para evaluar los avances y las perspectivas en este propósito, la Universidad de Los Andes y la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible (SustainableDevelopmentSolutions Network-SDSN), están desarrollando de manera conjunta un Centro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible para Latinoamérica y el Caribe.<sup>10</sup>

**1.1.5.3 Normas y principios ambientales.** Estas son las normas y requisitos que deben cumplir todas las organizaciones a fines de obtener un ambiente sano contribuyendo a que el medio ambiente este lo mejor posible y no deteriorarlo. Todas estas están expuestas en la Constitución Política de Colombia de 1991.

---

<sup>9</sup>CONCEPTO. [sitio web]. Redes sociales. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://concepto.de/redes-sociales/#ixzz5iYkrrqr6>

<sup>10</sup> SEMANA. [sitio web] Colombia tendrá el primer Centro para el Desarrollo Sostenible de América Latina. [consulta: 27 febrero 2019]. Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/impacto/articulo/colombia-tendra-el-primer-centro-de-desarrollo-sostenible-de-america-latina/39629>

**Cuadro 1.** Normas y principios ambientales contenidos en la constitución política de Colombia.

<b>Normas y principios ambientales contenidos en la Constitución Política de Colombia</b>		
<b>Art.</b>	<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>
7	Diversidad étnica y cultural de la Nación	Hace reconocimiento expreso de la pluralidad étnica y cultural de la Nación y del deber del Estado para con su protección.
8	Riquezas culturales y naturales de la Nación	Establece la obligación del Estado y de las personas para con la conservación de las riquezas naturales y culturales de la Nación.
49	Atención de la salud y saneamiento ambiental	Consagra como servicio público la atención de la salud y el saneamiento ambiental y ordena al Estado la organización, dirección y reglamentación de los mismos.
58	Función ecológica de la propiedad privada	Establece que la propiedad es una función social que implica obligaciones y que, como tal, le es inherente una función ecológica.
63	Bienes de uso público	Determina que los bienes de uso público, los parques naturales, las tierras comunales de grupos étnicos y los demás bienes que determine la ley, son inalienables, imprescriptibles e inembargables.
79	Ambiente sano	Consagra el derecho de todas las personas residentes en el país de gozar de un ambiente sano
80	Planificación del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales	Establece como deber del Estado la planificación del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.
88	Acciones populares	Consagra acciones populares para la protección de derechos e intereses colectivos sobre el medio ambiente, entre otros, bajo la regulación de la ley.
95	Protección de los recursos culturales y naturales del país	Establece como deber de las personas, la protección de los recursos culturales y naturales del país, y de velar por la conservación de un ambiente sano.
330	Administración de los territorios indígenas	Establece la administración autónoma de los territorios indígenas, con ámbitos de aplicación en los usos del suelo y la preservación de los recursos naturales, entre otros.

**Fuente:** NORMATIVIDAD AMBIENTAL Y SANITARIA. [sitio web]. Norma general. [consulta: 27 febrero 2019] disponible en: [http://www.upme.gov.co/guia\\_ambiental/carbon/gestion/.htm#BM1\\_\\_NORMATIVIDAD\\_GENERAL](http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/.htm#BM1__NORMATIVIDAD_GENERAL)

**1.1.6 Factores legales.** Son todos los aspectos normativos que debe tener en cuenta una organización a la hora de comercializar o realizar una labor para estar cumpliendo con los requisitos impuestos y así se comercialice el producto o servicio de la manera más adecuada.

**1.1.6.1 Ley general del turismo (ley 300 de 1996).** Es la norma establecida por la secretaria del turismo que debe ser cumplida por todas las empresas que se dediquen a esta actividad, claro está que dentro de estas se contienen muchas más normas para los hoteles agencias y demás que tengan relación con el turismo.

**Cuadro 2. Principales leyes generales del turismo.**

<b>Principales leyes generales del turismo</b>	
<b>2002</b>	
Ley 768 de julio 31 de 2002.	Por la cual se adopta el Régimen Político, Administrativo y Fiscal de los Distritos Portuario e Industrial de Barranquilla, Turístico y Cultural de Cartagena de Indias y Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.
Ley 731 de 2002.	Por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales.
Decreto 1336 de junio 26 de 2002.	Por el cual se modifica el Decreto Reglamentario 505 del 28 de febrero de 1997.
Resolución 0119 de febrero 12 de 2002.	Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos de la obligación contemplada en el artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001.
Resolución 00738 de 2002.	Por medio de la cual se definen las tasas aeroportuarias.
Resolución 0049 de enero 22 de 2002.	Por la cual se establecen las tarifas de inscripción del Registro Nacional De Turismo.
Decreto 53 de enero 18 de 2002.	Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de las Agencias de Viajes y se dictan otras disposiciones.
<b>2001</b>	
Ley 679 de 2001.	Prevención contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso con menores de edad.
Decreto 2107 de 2001.	Por el cual se dictan disposiciones sobre la expedición de visas, control y regularización de extranjeros y se dictan otras disposiciones en materia de inmigración.
Decreto 1824 de 2001.	(Disposiciones relacionadas con la actividad de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones)
Decreto 1825 de 2001.	(Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de los Guías de Turismo).
Decreto 1912 de 2001.	(Reglamentación Tiempo Compartido)
Decreto 174 de 2001.	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial.
<b>2000</b>	
Decreto 2194 de octubre 27 de 2000.	Por el cual se modifica el plazo para la actualización del Registro Nacional de Turismo.
Ley 561 de 2000.	Por medio de la cual se autoriza a la Asamblea Departamental del Meta para ordenar la emisión de la "Estampilla de Fomento Turístico" y se dictan otras disposiciones.
Decreto 219 del 2000.	(Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Desarrollo Económico.
Sentencia C967 de 2000.	Profesión de agentes de viajes (Corte Constitucional)
<b>1999</b>	
Decreto 2485 de 1999.	Por el cual se establece la obligación de inscribirse en el Registro Nacional de Turismo a los equipajes como prestadores de servicios turísticos.
Decreto 2395 de 1999.	Por el cual se reglamenta la Ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, bares y negocios similares de interés turístico.
Resolución 221 de 1999.	(Código de Ética del Guía de Turismo)
Resolución 220 de 1999.	(Por la cual se deroga la resolución número 001 del 4 de agosto de 1997 y se reglamenta el consejo profesional de guías de turismo)

Cuadro 2. (Continuación)

<b>Principales leyes generales del turismo</b>	
<b>1997</b>	(Sanciones a prestadores turísticos).
Decreto 1075 de 1997.	(Por el cual se reglamenta el sistema de tiempo compartido turístico.)
Decreto 1076 de 1997.	(Por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996.)
Decreto 502 de 1997.	(Reglamentación del ejercicio de la profesión de Guía de Turismo) Decreto 504 de 1997. Por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo
Decreto 503 de 1997.	por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 300 de 1996
Decreto 505 de 1997.	por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 300 de 1996
Decreto 505 de 1997.	Por el cual se reglamentan los planes de servicios y descuentos especiales en materia de turismo para la tercera edad.
Decreto 972 de 1997.	
<b>1994</b>	Por el cual se adopta el Código de Ética Profesional del Agente de Viajes y Turismo.
Decreto 1095 de mayo 30 de 1994.	
<b>1990</b>	Por el cual se adopta el Código de Ética Profesional del Agente de Viajes y Turismo.
Decreto 1095 de mayo 30 de 1994.	

**Fuente:**CORTESÍA DEL MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA, DIRECCIÓN NACIONAL DE TURISMODITUR

Toda esta normatividad es la que acoge a la hotelería y el turismo en Colombia, esta es la que habla de todo en general, pero dentro de estas contienen puntos específicos de los cuales los hoteles deben estar a la vanguardia, ya que si no cumplen las principales normas el hotel puede ser cerrado debido al incumplimiento de estas.

## **1.2 ANÁLISIS PESTAL TOLIMA**

Se realizará un estudio político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal en el departamento del Tolima; con el fin de hacer un estudio lo más óptimo posible que ayude al progreso del Hotel Boutique San Rafael.

**1.2.1 Factores políticos.** Con esta herramienta se evidenciarán los diferentes factores políticos que influyen positiva o negativamente en el gremio hotelero en el departamento del Tolima.



**1.2.1.1 Análisis banco de proyectos y proyectos de Inversión territorial.** De los 48 Bancos municipales, 2 tienen desempeño medio y 6 adecuado (Melgar, Purificación, Espinal, Chaparral, Rioblanco y el del Departamento). Hay deficiencias en la planeación y formulación del 55% de los proyectos. El 66% son menores a 1.000 millones, su impacto no es de largo plazo. Hay deficiencias en las herramientas tecnológicas que soportan su información. Se prioriza sin reconocer brechas.<sup>11</sup>

Estas deficiencias en los porcentajes de inversión son una gran falencia para el gremio hotelero ya que este dinero que se va a invertir se desaparece lo cual genera dificultades en los procesos y en estructura del departamento del Tolima haciendo ineficientes las estructuras y por ende genera una gran afectación a la población ya que las obras que ha prometido el gobierno no se llevan a cabo.

**1.2.1.2 Desempeño integral.** Esta herramienta mide el desempeño de los diferentes municipios que hay en el departamento del Tolima dando a conocer quiénes están cumpliendo en un máximo con los diferentes planes de desarrollo individuales y que dificultades tienen midiendo cuales tienen mejor desempeño y cuales se encuentran en un bajo desempeño.

De los 47 municipios del Tolima 7 tienen un bajo desempeño integral, también se encuentran 2 municipios con un desarrollo fiscal bajo y 25 con un desempeño fiscal no tan bajo pero regular, ya que presentan porcentajes bajos en sus solvencias económicas.

El municipio de encuentra en el puesto número 8 a nivel departamental, teniendo un buen promedio y cada vez subiendo de puesto, dentro de todos los municipios este puesto es muy bueno y quiere decir que está cumpliendo con casi todos los requisitos impuestos y haciendo un buen desarrollo del municipio.

**1.2.2 Factores económicos.** En este factor se tiene en cuenta las estadísticas de cómo se encuentra el departamento del Tolima económicamente, analizando los principales sectores que son esenciales en la economía del departamento. También se evaluará cómo ha evolucionado este factor a lo largo del tiempo si ha sido positivo o negativo el cambio.

---

<sup>11</sup> LAURA CAMILA REYES. En: GOBERNACION DE TOLIMA. [sitio web]. Plan de desarrollo del departamento del Tolima. [Consulta: 27 febrero 2018]. Disponible en: [https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan\\_de\\_desarrollo/](https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan_de_desarrollo/)

**1.2.2.1 Situación económica.** En cuanto a exportaciones agropecuarias, el valor en millones de dólares Tolima tiene un movimiento de 7,55; se encuentra muy por debajo de Bogotá y Cundinamarca (superior a 535,87) muy cerca de Boyacá (10,20). Dificultades: no cumplimiento de estándares internacionales por bajos niveles de certificación y la incipiente apropiación y transferencia de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel) entre otros para el sector agropecuario.<sup>12</sup>

Se evidencia que la falta de cumplimiento de la normatividad en el departamento del Tolima ha hecho que pierdan clientes potenciales en cuanto a las exportaciones agropecuarias haciendo que el nivel de las ganancias se más bajo y no puedan tener unos ingresos óptimos.

Este departamento tiene una gran riqueza en agricultura la cual no se está aprovechando al máximo, lo cual hace que las personas procesadoras de la materia prima no estén a gusto y cada vez sea más bajo el nivel de sus movimientos económicos. El sector de los servicios también es uno de los más importantes en el departamento ya que en este se tiene gran diversidad lo que hace que las personas se inclinen por escoger alguno de los municipios de este departamento, para pasear, tomar un tiempo de descanso y conocer la diferentes culturas.

**1.2.2.2 Producto interno bruto.** Aquí se analizará la cantidad de bienes y servicios que ha producido el departamento del Tolima en el transcurso de unos años, especialmente en el gremio hotelero cual ha sido la variación que ha tenido.

---

<sup>12</sup>Ibid., p. 28.

**Tabla 9.** Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	2016	2017 <sup>P</sup>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.100	3.145
Explotación de minas y canteras	481	630
Industrias manufactureras	2.063	1.893
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	463	497
Construcción	1.683	1.953
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida	3.473	3.604
Información y comunicaciones	487	534
Actividades financieras y de seguros	448	505
Actividades inmobiliarias	1.032	1.089
Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	937	975
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales	3.060	3.330
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	365	389
<b>Valor agregado bruto</b>	<b>17.591</b>	<b>18.544</b>
Impuestos	1.272	1.441
<b>PIB DEPARTAMENTAL</b>	<b>18.863</b>	<b>19.985</b>

**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

En la Tabla 9., anterior se presenta un gran incremento en el PIB por parte de la construcción, significa que muchas personas inversionistas han decidido invertir en este departamento, sea por negocios o porque edifican un sitio para pasar un rato agradable en sus vacaciones y demás.

Las comunicaciones también han crecido en los últimos años, ya que en el departamento se están realizando planes en los que enseñan a personas de edad adulta a manejar diferentes dispositivos tecnológicos con los que pueden sacar buen provecho.

En el año 2017 el PIB del departamento del Tolima creció con un gran porcentaje del 5,1% por encima del nacional, teniendo un gran progreso en las actividades agropecuarias, construcción y de servicios; se ha notado un gran incremento de la actividad hotelera y turística en esta zona.

En el sector servicios ha incrementado este porcentaje, indicando que es una de las actividades con más movimientos del departamento en las que se encuentra el hotel boutique san Rafael por parte de alojamiento y restaurantes los cuales se destacan frente a las demás actividades.

**1.2.3 Factores sociales.** En este se evaluarán los diferentes elementos que afectan a la población del departamento del Tolima, lo que están causando que la comunidad no tenga una vida de tranquilidad, la cual está siendo perturbada por una serie de situaciones como las que se mencionaran a continuación.

**1.2.3.1 Violencia Familiar:** Son 1.878 los casos denunciados en el 2014, cifra superior a Bogotá, Caldas, Nariño y Meta; indica bajo empoderamiento social para tomar medidas de prevención, baja Visibilizarían del flagelo y bajo empoderamiento de las víctimas para denunciar.

Se han presentado 479 delitos sexuales de violación y abuso; la tasa de mortalidad por accidente de tránsito es 12 x 100.000 habitantes, de ellos el 46% son jóvenes motociclistas entre 15 a 29 años.<sup>13</sup>

Es una gran cifra de violencia intrafamiliar, teniendo en cuenta que son los casos que se denuncian, quien sabe cuántos casos de violencia no se denuncian, es muy elevada ya que sobre pasa las de algunos departamentos cercanos, esto tiene una afectación con el gremio hotelero y turístico ya que los posibles clientes si se informan de todas estas situaciones que se presentan, tienen hijos y demás van a pensar en ellos y de pronto no visiten esta región ya que hay una alto índice de violaciones y abusos. Los accidentes en motocicletas hacen referencia también a que estos adolescentes no usan los debidos implementos de protección que se requieren para manejar este tipo de aparato.

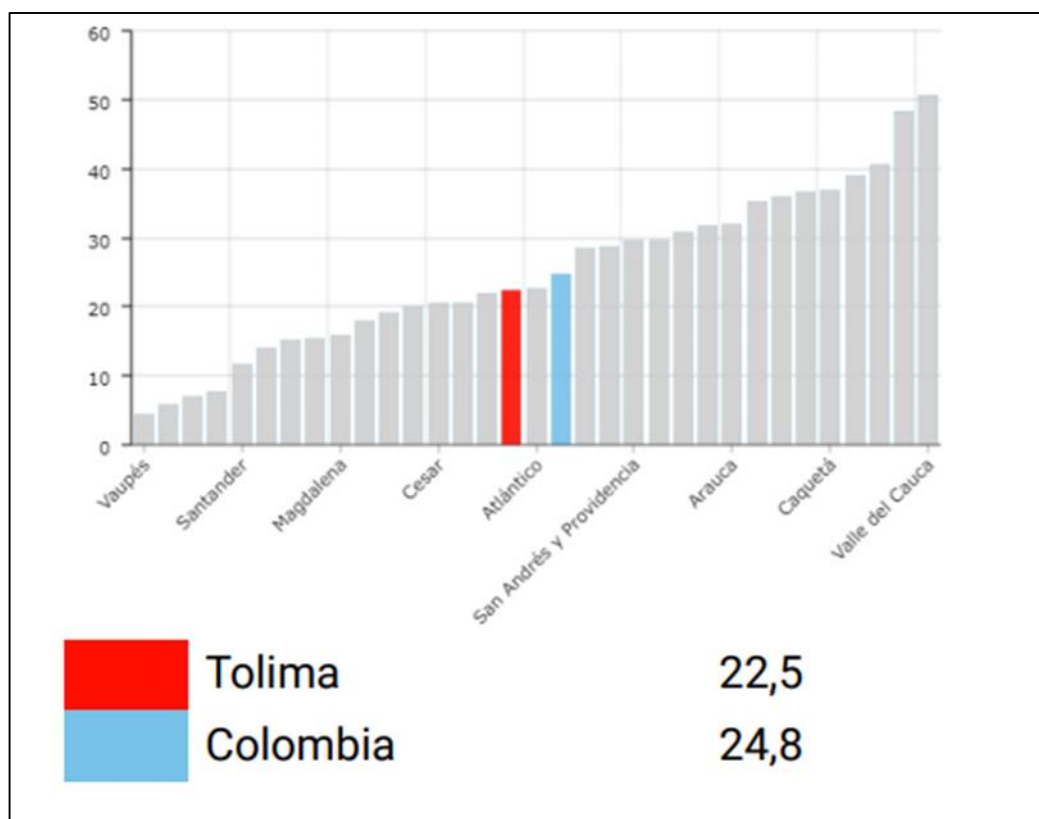
En las estadísticas de los últimos años incluyendo el 2018 se evidencia que el departamento del Tolima es uno de los que más tiene casos de abusos sexuales, tanto a mujeres como a jóvenes lo que hace que tenga una mala reputación. Estos casos se ven especialmente en la capital del departamento (Ibagué).

**1.2.3.2 Víctimas del conflicto armado.** Este factor ha sido inevitable en todos los rincones del territorio nacional, este conflicto se ve afectado por todos los ciudadanos sea directa o indirectamente, lo que hace que el desempeño del comercio y la calidad de vida sea perturbado por grupos al margen de la ley.

---

<sup>13</sup>Ibid., p. 37.

**Gráfico 6.** Tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes 2017.



**Fuente:**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. [sitio web]. Tasa de homicidios por cada 100mil habitantes 2017. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73000>

En el Gráfico 6., se evidencia que el departamento tiene un alto porcentaje de homicidios, ya que no tiene un número muy elevado de habitantes se refleja un gran porcentaje de muertes frente a el país en general, ubicándose en un punto intermedio de los homicidios que hay en cada departamento.

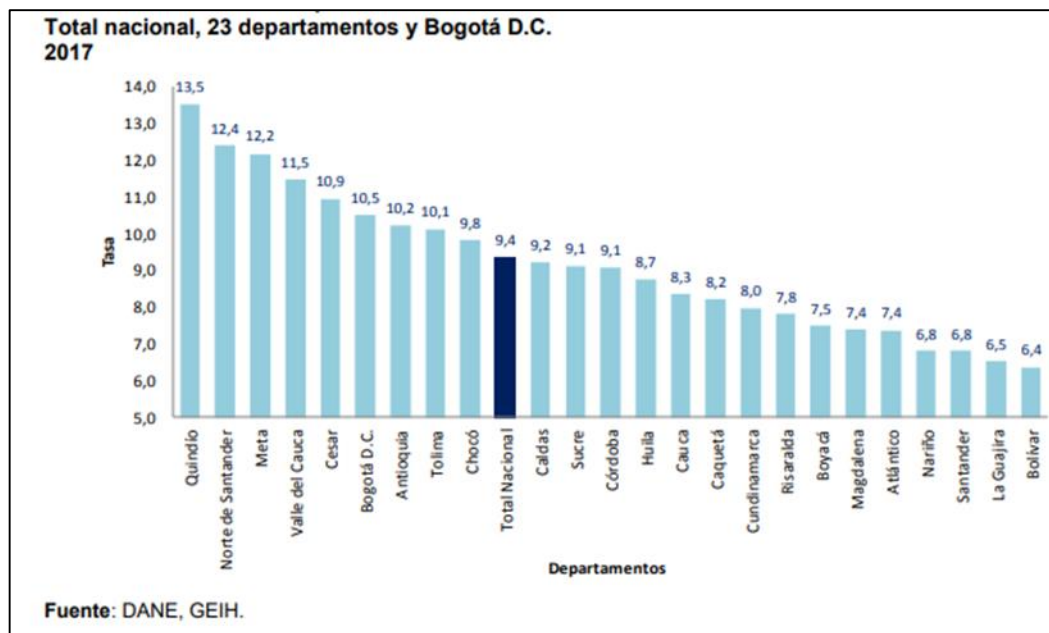
En el departamento del Tolima se tiene un valor estimado de 186mil personas que son desplazadas, la mayoría porque fueron desalojadas de sus casas por estos grupos al margen de la ley. De los municipios que más se han visto afectados por este tipo de desplazamiento son Fresno, Líbano, Chaparral, Rioblanco y Ibagué.

A estos municipios se les está prestando la mayor atención, brindándoles atención humanitaria, atención debido a la violencia sexual que se ven en estas zonas, y se trata de brindar el mejor servicio de salud.

Esto tiene gran afectación en el turismo ya que muchas personas que quieren visitar estas zonas, no lo hacen ya que se encuentran grupos al margen de la ley y alto porcentaje de delincuencia común en el territorio.

**1.2.3.3 Empleo.** Es uno de los factores que más puede afectar a una comunidad, ya que, si no se genera empleo en un porcentaje alto, las personas no tendrán con que suplir sus necesidades básicas generando mayores índices de pobreza en la región.

**Gráfico 7.** Tasas de desempleo a nivel departamental.



**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. Tasas de desempleo a nivel departamental. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigacionepto/Boletin\\_dep\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigacionepto/Boletin_dep_17.pdf)

**Tabla 10.** Tasas de desempleo a nivel departamental.

Departamentos	Porcentaje
Quindío	13,5
Norte de Santander	12,4
Meta	12,2
Valle del Cauca	11,5
Cesar	10,9
Bogotá D.C.	10,5
Antioquia	10,2
Tolima	10,1
Choco	9,8
Total, Nacional	9,4
Caldas	9,2
Sucre	9,1
Córdoba	9,1
Huila	8,7
Cauca	8,3
Caquetá	8,2
Cundinamarca	8,0
Risaralda	7,8
Boyacá	7,5
Magdalena	7,4
Atlántico	7,4
Nariño	6,8
Santander	6,8
La Guajira	6,5
Bolívar	6,4
PROMEDIÓ	9,1

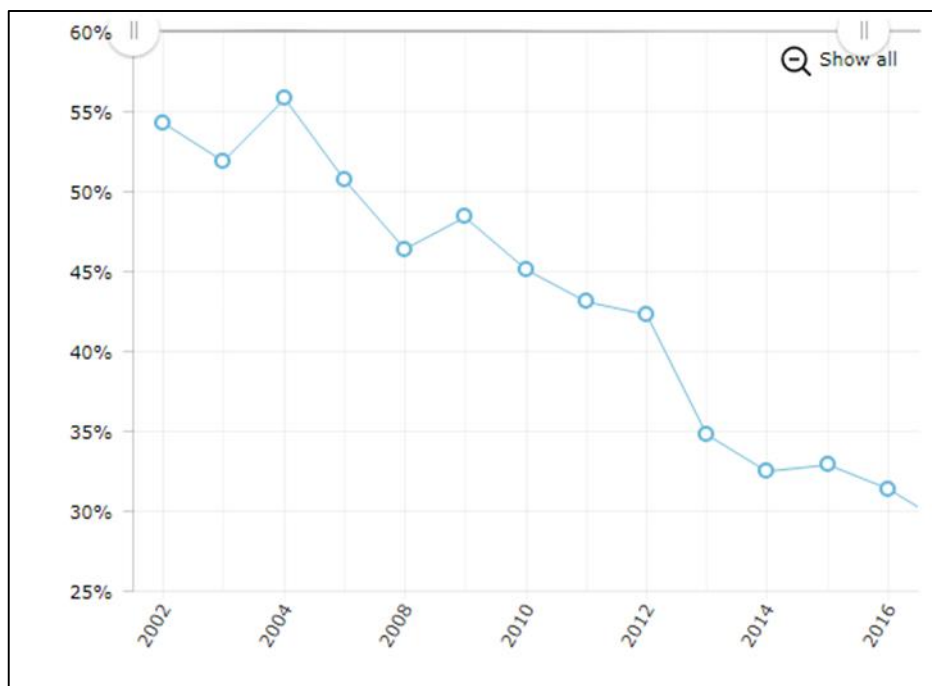
**Fuente:** elaboración propia

En el Gráfico 7., se evidencia que el departamento del Tolima tiene alto índice de desempleo, una de las principales causas de este indicador es que las personas que invierten en este departamento optan por conseguir personal de otros sitios, ya que la mayoría de comunidad tolimense no tiene buenos indicadores de ser un buen empleado lo que hace que no los busquen para un empleo.

Aun así, el departamento ha disminuido los índices de pobreza al pasar de los años, realizando diferentes planes los que hacen que las personas tengan un mejor estilo de vida.

La hotelería y el turismo en este departamento tiene indicadores buenos, lo que necesita es promocionar más los diferentes lugares turísticos que tienen para ofrecer y dar buenas alternativas para los viajeros, también la comunidad de la región afecta de manera positiva o negativa al gremio hotelero, por eso todos estos indicadores deben tenerlos en cuenta los hoteles para contrarrestarlos y mejorarlos.

**Gráfico 8.** Incidencia de la pobreza monetaria del Tolima.



**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. Incidencia de la pobreza monetaria del Tolima. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73000>

**Tabla 11.** Incidencia de la pobreza monetaria del Tolima.

Año	Porcentaje
2002	54,3
2003	51,9
2004	55,8
2005	50,7
2008	46,4
2009	48,4
2010	45,1
2011	43,1
2012	42,3
2013	34,8
2014	32,5
2015	32,9
2016	31,4
2017	29,1
PROMEDIO	42,8

**Fuente:** elaboración propia



En el Gráfico 8., se refleja cómo ha disminuido la pobreza en el departamento del Tolima teniendo en el año 2004 un indicador del 56% que es un valor demasiado alto demostrando así que es una región con los mayores índices de pobreza del país, pero los diferentes proyectos y progresos de empresas empezaron a generar más empleo ayudando a las personas para satisfacer sus necesidades, llegando al año 2017 con un porcentaje por debajo del 30% siendo así un indicador muy bueno que ha disminuido al transcurso de los años.

El sector servicios es influyente en esta disminución de pobreza ya que es una de las principales actividades que genera ingresos al departamento ayudando al progreso en general de este.

**1.2.4 Factores tecnológicos.** Estos factores son muy importantes hoy en día, ya que por medio de estos se puede obtener información, realizar consultas de cualquier tipo, tener un control, llevar estadísticas y lograr tener valores lo más exactos posibles de cualquier tipo sea nacional departamental municipal y rural, conociendo toda la situación del país colombiano.

El Tolima podría llegar a convertirse en el departamento digital en el cual el viceministro de tecnología e información (MinTIC) les explico a los ibaguereños lo importante y bueno que traería el proyecto de modernización del gobierno lo cual estaría dentro de sus parámetros enseñarles a las personas a usar los diferentes elementos tecnológicos para que se acostumbren a una era más moderna, rápida y eficaz

**1.2.4.1 Estadísticas, sistemas de información para la toma de decisiones.** A nivel Tolima no se tienen valores estadísticos muy exactos debido a que no se cuenta en todo el departamento con sistemas de información, ya que anteriormente todo no se llevaba sistematizado por lo tanto se perdieron muchos documentos que se iban a sistematizar para hacer cálculos y tener un valor histórico de las diferentes situaciones por las que ha pasado el departamento y así llegar a las conclusiones que lleven a tomar mejores decisiones en pro de la comunidad.

**1.2.4.2 Clúster TIC del Tolima.** Este fue denominado el clúster tecnológico del Tolima en el cual la mayoría de los empresarios de la región se unieron para hacer un hecho este programa el cual tiene en mente digitalizar todo para que sea más fácil obtener la información y tener otros tipos de acceso por medio del internet y sitios web.

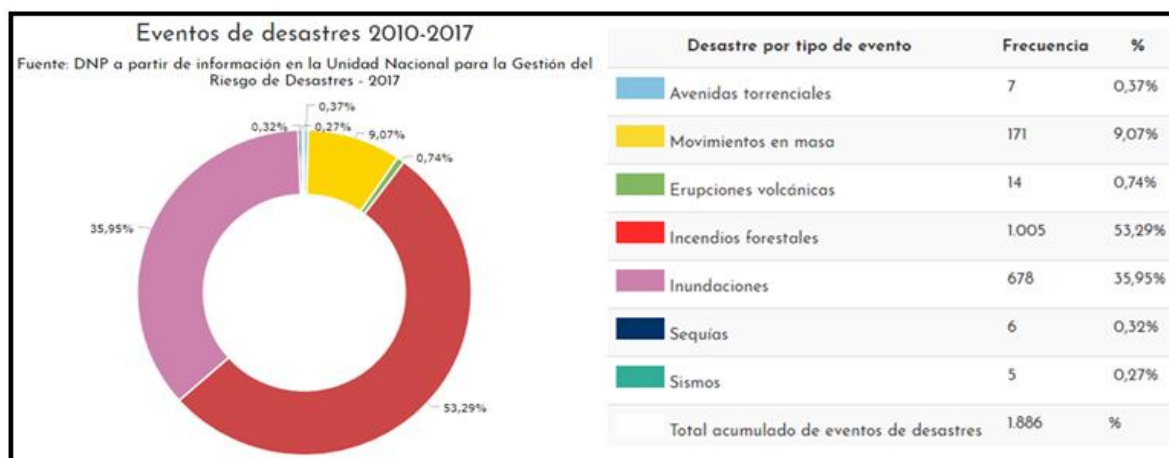
En el año 2018 se evidencio el gran trabajo que se está realizando con este clúster destacando los servicios prestados por los empresarios del sector: desarrollo de software, telecomunicaciones, creación y producción audiovisual,

edición de publicidad digital entre otros.<sup>14</sup> Estos han tenido un gran crecimiento en los últimos años debido a esta nueva forma que hace crear nuevas tendencias del mercado de la mano con la tecnología.

**1.2.5 Factores ambientales.** Estos factores son muy influyentes hoy en día ya que el medio ambiente cada vez se está deteriorando y por eso en todo el país se han tomado medidas preventivas y modificado normas para que las empresas y personas se sientan obligadas a cumplirlas ya que ahora no se ve el gran perjuicio que se le está dando al ambiente por eso se mostrarán las medidas del departamento del Tolima y estadísticas de su cumplimiento.

**1.2.5.1 Gestión del riesgo:** Hay amenaza volcánica en 15 municipios área de influencia del Volcán del Ruiz, su alerta actual es amarilla porque hay cambios en su actividad volcánica. El volcán machín tiene como área de influencia a Ibagué, Espinal, San Luis, Rovira, Guamo, Flandes, Saldaña, Suarez, Valles de San Juan; su alerta actual es amarilla. El volcán Cerro Bravo pone en alerta a Herveo, Fresno, Mariquita y las poblaciones cercanas al río Guarinó, su alerta es verde. El volcán Nevado del Tolima afecta a Coello, Espinal, Flandes, Ibagué y parte de Cajamarca si se activa hoy su alerta es verde. El Volcán Nevado Santa Isabel hoy está en reposo; el volcán Huila actualmente su alerta es amarilla.<sup>15</sup>

**Gráfico 9.** Desastres ocurridos en el Tolima del año 2010 a 2017.



**Fuente:** DEPARAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. [sitio web]. Incidencia de la pobreza monetaria del Tolima. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73000>

<sup>14</sup> DIGITAL SPACEDEVELOPERS DESARROLLO DE SOFTWARE Y SOCIAL MEDIA. [sitio web]. Tolima: Así Avanza el Clúster TIC (Tecnología de la información y la comunicación) en el Tolima. [consulta 27 febrero 2019]. Disponible en: <https://digitalspace.net.co/asi-avanza-el-cluster-tic-tecnologia-de-la-informacion-y-la-comunicacion-en-el-tolima/>

<sup>15</sup> LAURA CAMILA REYES. En: GOBERNACION DE TOLIMA. [sitio web]. Plan de desarrollo del departamento del Tolima. [Consulta: 27 febrero 2018]. [https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan\\_de\\_desarrollo/](https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan_de_desarrollo/)

En el Gráfico 9., se evidencia que hay un alto porcentaje de incendios forestales en el departamento, todo esto asociado con su clima ya que este es caliente casi en todo el departamento por eso se presentan alto riesgo de este tipo.

La mayoría de zonas del territorio son planas las cuales cuando llueve no tienen muy buenos desagües lo que genera que las calles se inundan y puedan ocurrir diferentes tipos de accidentes. También los movimientos en masa son uno de los que tiene un porcentaje significativo los cuales pueden llegar a causar desastres de alto nivel afectando la comunidad y claramente las diferentes edificaciones y construcciones.

Debido a los factores ambientales en cuanto a los riesgos de los diferentes nevados, ya se han presentado tragedias como la de Armero-Guayabal, que es una historia trágica a nivel mundial donde fue una catástrofe total, lo cual pone en alerta a toda la comunidad de estar pendiente frente a cualquier reacción de la naturaleza.

La hotelería y el turismo debe tener en cuenta todos estos factores para proporcionar a sus clientes un ambiente seguro, ya que debido a estas situaciones ambientales las vías se complican el tiempo y hace que pueda ocurrir accidentes y otro tipo de contratiempos con los que no serán del agrado de los visitantes. También respecto a esto es bueno que el hotel boutique san Rafael tenga toda su infraestructura asegurada ya que nadie puede asegurar que pueda ocurrir una catástrofe en el municipio de Mariquita donde está ubicado y se pierda todo.

**1.2.5.2 Situación ambiental y de adaptación al cambio climático.** Se pronostica que para finales del presente siglo va a ocurrir una oleada de temperatura donde el departamento del Tolima tendrá una gran afectación frente a esta, ya que las temperaturas climáticas van a aumentar su valor alrededor de 30 a 40 grados y debido a esto muchas zonas o sectores se verán afectados como el ganadero, agrícola, y debido a este cambio se unirán plagas y enfermedades asociadas.

El Departamento cuenta con 18 cuencas hidrográficas, 10 de ellas tienen plan de ordenación aprobado y adoptado. En cuanto a lineamientos para la gestión del riesgo, 45 de los 47 municipios ya lo tienen; les corresponde a sus administraciones liderar su incorporación en los POT y la implementación de medidas anticipadas para prevenir, reducir y controlar el riesgo.<sup>16</sup>

Esto afecta en gran medida el sector de los servicios, ya que todas las principales actividades del departamento bajarían su porcentaje tanto económico como social

---

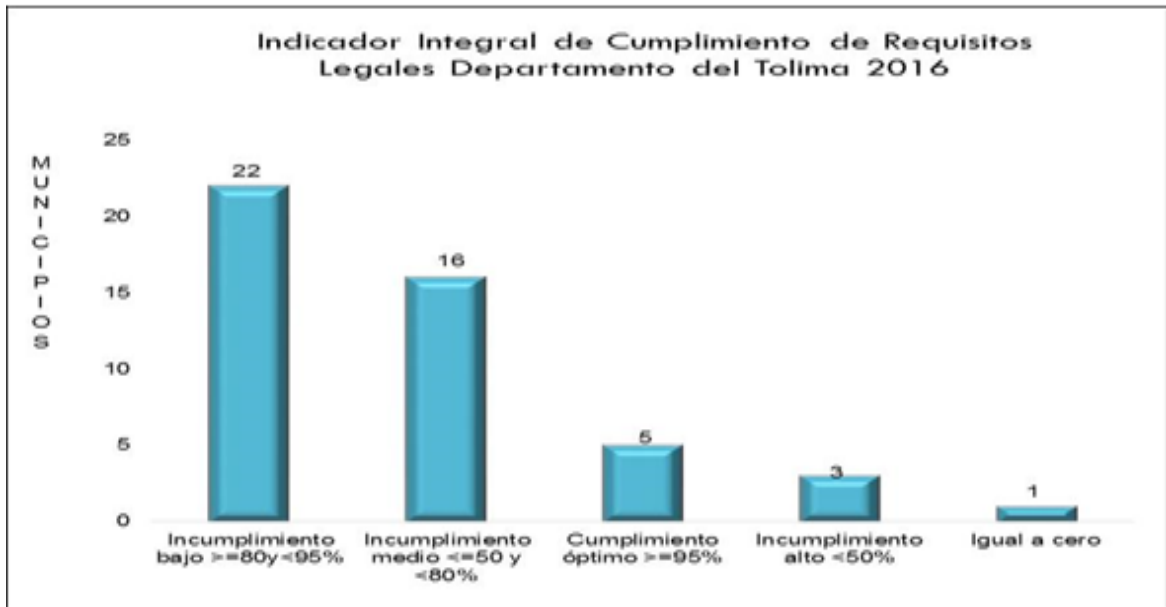
<sup>16</sup>Ibid., p. 46.

y llegarían incluso a declararse en quiebra. Ya que todos sabemos que es bueno que llueva que la naturaleza depende en gran porcentaje del agua.

**1.2.6 Factores legales.** Son los requisitos o normas que se crean para que las empresas los tengan en cuenta para realizar sus instalaciones y demás, como papelería que deben tener al día haciendo un negocio legal con todo el cumplimiento de la ley para que así no tenga ningún problema por la parte legal.

Por la parte hotelera se encuentran ciertos requisitos que se deben cumplir, ya que este es un servicio que se le presta a las demás personas y este tipo de negocios deben hacer que su cliente se sienta en un ambiente seguro y tranquilo, que está en un sitio donde tiene su documentación al día con la ley y no tendrá problemas.

**Gráfico 10.** Cumplimiento de los requisitos legales del departamento del Tolima 2016.



**Fuente:** REYES, L. En: GOBERNACIÓN DE TOLIMA. [sitio web]. Plan de desarrollo del departamento del Tolima. [Consulta: 27 febrero 2018]. Disponible en: [https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan\\_de\\_desarrollo/](https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan_de_desarrollo/)

**Tabla 12.** Cumplimiento de los requisitos legales del departamento del Tolima 2016.

Grados de incumplimiento	Numero de municipios
Incumplimiento bajo	22
Incumplimiento medio	16
Incumplimiento alto	5
Incumplimiento optimo igual a cero	3 1
TOTAL	47

**Fuente:** elaboración propia.

En el Gráfico 10., se evidencia que 22 de los 47 municipios del departamento del Tolima están cumpliendo con los requisitos impuestos por la ley, no es óptimo, pero tienen la mayoría de la documentación al día, hay unos que tienen una calificación media o regular lo que hace q tengan la mitad de los requisitos al día. Hay 5 municipios que cuentan con un cumplimiento óptimo, estando al día y 3 que no tienen prácticamente nada y no han presentado información en el FUT por lo que se dificulta saber.

**Tabla 13.** Ranking de requisitos legales del departamento del Tolima 2016.

Municipio	sectorial educación	Sectorial Salud	Sectorial Agua	Sectorial alimentación escolar	Indicador de Requisitos legales	Ranking departamental
MARIQUITA	99,00%	100,00%	100,00%	97,00%	99,70%	1
ALVARADO	100,00%	100,00%	0,00%	98,00%	99,40%	2
SALDAÑA	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	96,30%	3
ROVIRA	98,00%	100,00%	0,00%	87,00%	95,60%	4
ESPINAL	97,00%	97,00%	0,00%	100,00%	95,50%	5
FLANDES	95,00%	100,00%	99,00%	95,00%	94,60%	6
ARMERO GUAYABAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	94,50%	7
ICONONZO	100,00%	96,00%	62,00%	100,00%	93,80%	8
MURILLO	51,00%	100,00%	100,00%	99,00%	93,60%	9
VILLA HERMOSA	98,00%	100,00%	84,00%	99,00%	93,00%	10
PIEDRAS	100,00%	100,00%	95,00%	100,00%	92,40%	11
LIBANO	99,00%	100,00%	0,00%	46,00%	92,20%	12
IBAGUE	91,00%	97,00%	75,00%	99,00%	91,60%	13
MELGAR	89,00%	90,00%	99,00%	100,00%	91,00%	14
LERIDA	94,00%	100,00%	100,00%	88,00%	90,40%	15
HERVEO	100,00%	91,00%	92,00%	99,00%	89,90%	16
CHAPARRAL	89,00%	91,00%	0,00%	100,00%	88,60%	17
VILLARRICA	100,00%	100,00%	0,00%	10,00%	88,30%	18
SANTA ISABEL	99,00%	100,00%	0,00%	100,00%	87,40%	19
VENADILLO	100,00%	100,00%	10,00%	83,00%	85,80%	20
SAN ANTONIO	98,00%	100,00%	77,00%	89,00%	85,70%	21

Tabla 13. (Continuación)

Municipio	sectorial educación	Sectorial Salud	Sectorial Agua	Sectorial alimentación escolar	Indicador de Requisitos legales	Ranking departamental
NATAGAIMA	94,00%	100,00%	0,00%	78,00%	85,50%	22
RIOBLANCO	97,00%	92,00%	95,00%	93,00%	85,30%	23
FALAN	94,00%	70,00%	100,00%	89,00%	84,60%	24
AMBALEMA	10,00%	96,00%	96,00%	99,00%	84,50%	25
PURIFICACION	98,00%	99,00%	10,00%	97,00%	83,20%	26
ALPUJARRA	100,00%	90,00%	82,00%	99,00%	80,40%	27
CASABIANCA	31,00%	100,00%	0,00%	10,00%	77,00%	28
CARMEN DE APICALA	10,00%	100,00%	98,00%	10,00%	75,90%	29
DOLORES	55,00%	65,00%	91,00%	10,00%	75,20%	30
ORTEGA	86,00%	70,00%	0,00%	45,00%	73,60%	31
HONDA	94,00%	97,00%	0,00%	84,00%	72,90%	32
ATACO	81,00%	98,00%	90,00%	56,00%	72,50%	33
PRADO	48,00%	100,00%	98,00%	100,00%	70,70%	34
SAN LUIS	34,00%	100,00%	0,00%	100,00%	69,40%	35
FRESNO	34,00%	70,00%	97,00%	97,00%	67,50%	36
PLANADAS	96,00%	62,00%	0,00%	10,00%	62,90%	37
CUNDAY	99,00%	69,00%	61,00%	9,00%	61,90%	38
CAJAMARCA	32,00%	99,00%	0,00%	100,00%	61,90%	39
ANZOATEGUI	100,00%	100,00%	0,00%	10,00%	60,60%	40
COYAIMA	32,00%	68,00%	0,00%	26,00%	58,80%	41
GUAMO	30,00%	70,00%	0,00%	0,00%	54,70%	42
PALOCABILDO	100,00%	37,00%	0,00%	81,00%	50,20%	43
COELLO	84,00%	97,00%	10,00%	77,00%	46,00%	44
RONCESVALLES	9,00%	7,00%	71,00%	0,00%	30,70%	45
VALLE DE S.JUAN	53,00%	69,00%	0,00%	100,00%	29,60%	46
SUAREZ	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	47
<b>PROMEDIO</b>	<b>76,60%</b>	<b>87,00%</b>	<b>44,50%</b>	<b>71,70%</b>	<b>76,90%</b>	

Fuente: REYES, L. En: GOBERNACION DE TOLIMA. [sitio web]. Plan de desarrollo del departamento del Tolima. [Consulta: 27 febrero 2018]. Disponible en: [https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan\\_de\\_desarrollo/](https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan_de_desarrollo/)

En la Tabla 13., el municipio de San Sebastián de Mariquita Tolima se encuentra en primer lugar teniendo el mejor porcentaje dentro del departamento del Tolima frente al cumplimiento de los requisitos legales que la ley exige. Lo cual es muy bueno para el hotel boutique san Rafael ya que es un municipio que tiene una mejora continua y marca la diferencia frente a los demás municipios, creando nuevas expectativas para sus expectativas.

**1.2.6.1 Normas técnicas sectoriales.** Estas normas contienen los requisitos que deben tener las agencias de viajes y hoteles que prestan un servicio al cliente las cuales hacen garantizarle seguridad y tranquilidad al momento de sus viajes. A continuación, se mostrarán algunas de las normas que deben cumplir las empresas de servicios como lo son la hotelería y el turismo. Cabe resaltar que todas estas normas están expuestas para que todas las empresas de servicio estén cumpliéndolas, y si no la están, implementando las medidas necesarias para hacerlo, estas normas son muy extensas, por eso a continuación se mencionaran algunas de las normas más importantes que son necesarias para todos los hoteles a nivel nacional, donde las siglas (NTS) representan las normas técnicas sectoriales, y la TS (turismo sostenible).

**Cuadro 3.** Normas técnicas sectoriales- turismo sostenible.

NORMA TÉCNICA	PRESTADORES
NTS – TS 001-1	DESTINOS TURÍSTICOS - ÁREA TURÍSTICA. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD.
NTS – TS 001-2	PLAYAS TURÍSTICAS. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD, II ACTUALIZACIÓN 2015.
NTS – TS 002	ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE (EAH). REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD
NTS – TS 003	AGENCIAS DE VIAJES. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD
NTS– TS 004	ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS Y BARES. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD
NTS - TS 005	EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIALIZADO, EMPRESAS OPERADORAS DE CHIVAS Y OTROS VEHÍCULOS AUTOMOTORES QUE PRESTEN SERVICIO DE TRANSPORTE TURÍSTICO.
NTS - TS 006-1	SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD. ORGANIZADORES PROFESIONALES DE CONGRESOS, FERIAS Y CONVENCIONES
NTS - TS 006-2	SEDES PARA EVENTOS, CONGRESOS, FERIAS Y CONVENCIONES. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD
NTS - TS 007	EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ESQUEMAS DE TIEMPO COMPARTIDO Y MULTIPROPIEDAD. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD

**Fuente:** REYES, L. En: GOBERNACIÓN DE TOLIMA. [sitio web]. Plan de desarrollo del departamento del Tolima. [Consulta: 27 febrero 2018]. Disponible en: [https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan\\_de\\_desarrollo/](https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan_de_desarrollo/)

### 1.3 ANÁLISIS PESTAL SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA TOLIMA

En este se analizará exhaustivamente el municipio de mariquita que es donde está ubicado el Hotel Boutique San Rafael los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, los cuales ayudaran a realizar las conclusiones para dar solución a las problemáticas que en este se presentan.

**1.3.1 Factores políticos.** Son los elementos que hacen que el desarrollo del municipio de San Sebastián de Mariquita se efectúe de la manera adecuada, y se lleven a cabo todo el plan de desarrollo de dicho territorio por el bienestar de la comunidad.

**1.3.1.1 Cierre de brechas Urbano-Rurales.** Dentro de las principales políticas es mejorar las vías tanto del sector urbano como rural, donde el rural se está haciendo una gran labor para pavimentar todas las calles o por lo menos la mayoría por ahora.

Haciendo gran inversión traerá muy buenos beneficios para la hotelería y el turismo ya que las personas visitantes se sentirán a gusto viajando por unas carreteras que estarán en un buen estado y no se tendrán posibles riesgos al transitar por estas.

**1.3.1.2 Mejoramiento de vida de los Mariquiteños.** Esta se trata de brindar a la comunidad del municipio una mejor calidad de vida la cual se está desarrollando en estos momentos, haciendo que mejoren su calidad de vida, disminuyendo los porcentajes de pobreza y creando un mejor futuro para la comunidad.

**1.3.2 Factores económicos.** Son los elementos que afectan de manera positiva o negativamente el municipio del Tolima, en este se tienen en cuenta los sectores que generan más ganancias, da más trabajo y que más influyen el progreso económico del municipio.

**1.3.2.1 Sectores con mayor influencia en san Sebastián de mariquita.** Mariquita tiene una gran riqueza tanto como cultural como agrícola, también el sector turismo ha tomado una gran importancia en este sector, tanto por las condiciones climáticas y por su riqueza cultural. Dentro de estos aspectos se encuentran:

**El sector agrícola.** Es uno de los sectores que ha tenido una gran influencia en la economía del municipio, especialmente con la caña panelera que según los estudios es una de las actividades que genera más empleo dentro de la comunidad, y todo lo relacionado con ella como su transformación y el transporte de esta.

**Sector industrial.** Ha tenido una gran influencia, la parte de las bebidas, de la empresa Postobón y una empresa reconocida en el territorio llamada industrias Tolima (denominada glacial) embotelladora de bebidas del Tolima que ha marcado la diferencia en el departamento junto con Postobón y otras bebidas como la cerveza.

**Sector turismo.** Es otro de los sectores más importantes que influyen en la economía de mariquita Tolima, gracias a su ubicación geográfica, el clima, la



variedad de riquezas culturales y naturales que hace que sea un lugar apto para descansar y tener unas excelentes vacaciones.

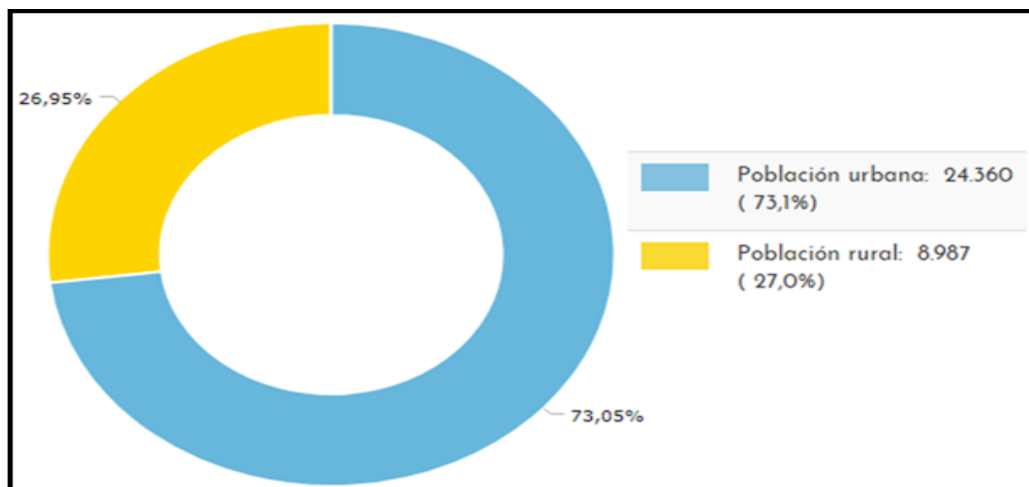
**1.3.2.2 Producto interno bruto San Sebastián de Mariquita Tolima (PIB).** Es el que hace una medición de los bienes y servicios que ha producido el municipio de mariquita donde en los últimos años ha sido representativo para el departamento del Tolima, en el año 2012 tuvo un porcentaje del 2% de contribución para con el departamento y al paso de los años ha aumentado considerablemente, pero si ha tenido un poco de aumento contribuyendo con el PIB departamental.

**1.3.3 Factores sociales.** Son los elementos que afectan a la sociedad mariquiteña, teniendo en cuenta factores como la educación, la salud y la violencia que es muy común en este departamento ya que se mencionó anteriormente en el estudio del Tolima.

**1.3.3.1 Población.** El municipio de mariquita tiene una población aproximada de 33mil habitantes la cual ha crecido enormemente al pasar de los años, por ende, la infraestructura del sector ha crecido inmensamente y muchas personas inversionistas les gusta este territorio para realizar obras e invertir.

Para la hotelería y el turismo el crecimiento de la población es positivo, ya que debido a esto crece la economía del territorio, hay más variedad de sitios para visitar como lo son restaurantes, gran variedad de todo tipo de comercio, los cuales hacen parte de esta cadena, nuevos sitios para visitar por parte del turista lo cual lo hace mucho mejor para los turistas.

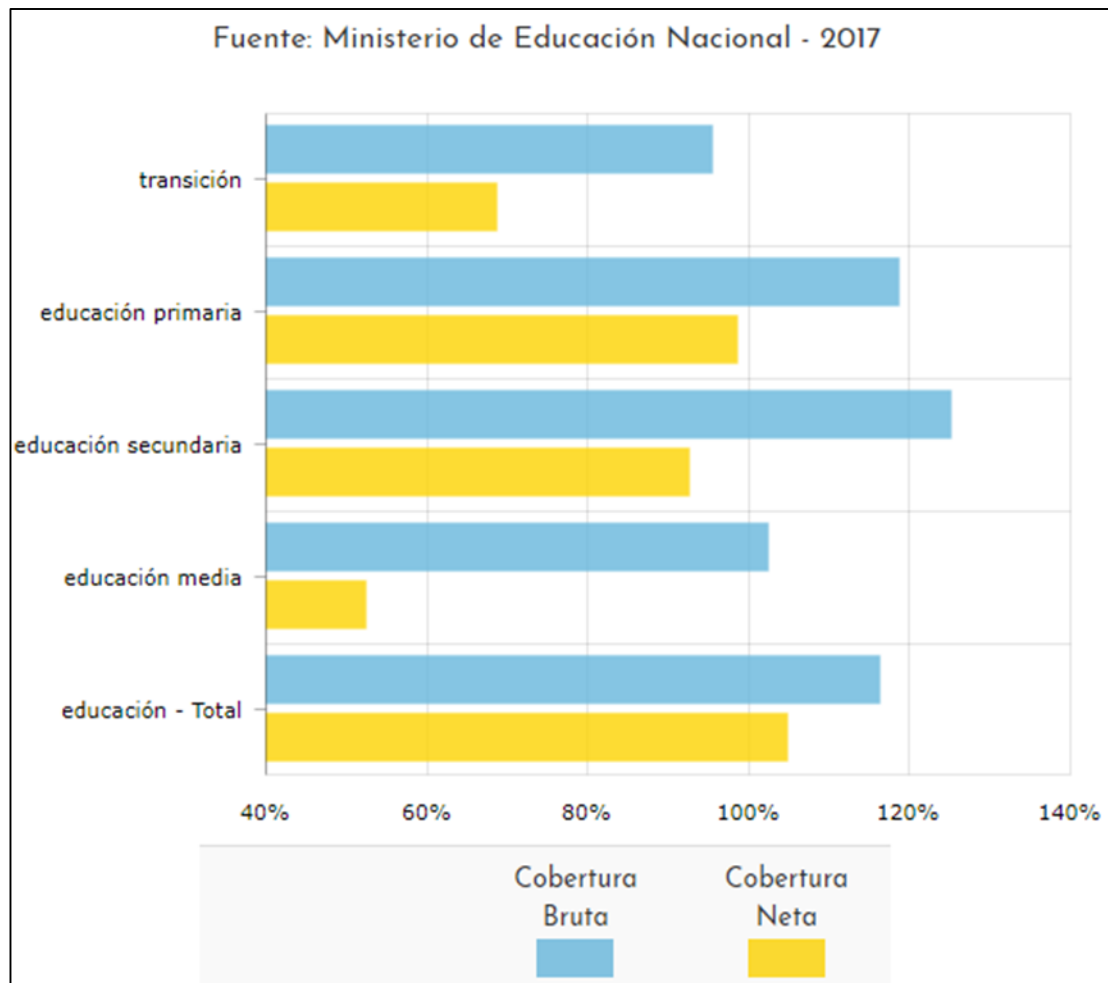
**Gráfico 11.** Total, de población San Sebastián de Mariquita.



**Fuente:** DEPARAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. [sitio web]. Total, de población San Sebastián de Mariquita. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://territodata.dnp.gov.co/#/perfiles/73443/2>

**1.3.3.2 Educación.** En cuanto al municipio cuenta con 51 centros educativos, clasificados en el área urbana con 16 y 35 se encuentran en las zonas rurales, estos establecimientos solo prestan el estudio básico, ya que el municipio no cuenta con universidades ni educación profesional. Ya las personas residentes si quieren tener estudios profesionales los practican a larga distancia por medio del internet o viajan constantemente a las ciudades aledañas donde si brindan este tipo de estudio.

**Gráfico 12.** Cobertura en educación en el municipio de San Sebastián de Mariquita.



**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. Cobertura en educación en el municipio de San Sebastián de Mariquita. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73443/4>

En el Gráfico 12, se evidencia que el municipio tiene casi toda la cobertura de la comunidad por lo menos en una educación básica donde esto es un buen porcentaje para ser pueblo, aun así, se debe trabajar para cubrir totalmente este elemento. Esto es un gran complemento tanto para la sociedad como para las cadenas hoteleras, encontrar dentro del territorio personal capacitado y preparado para cualquier novedad que se presente sea interna o externamente del hotel, esto crea un mejor ambiente social, personas educadas, con sentido de pertenencia por el municipio y controla muchas falencias que este presenta.

**1.3.3.3 Salud.** En mariquita se cuenta con 6 centros de atención médica en las áreas rurales, donde se presta un servicio de auxilios básicos. Pero desafortunadamente por normatividad cerraron 4 quedando solo 2 en servicio. En el área urbana se cuentan con 2 centros médicos y un solo hospital.

El servicio de la salud es indispensable dentro del gremio turístico y hotelero, ya que es necesario que todos estos establecimientos que prestan este tipo de servicios deben tener un seguro para el turista el cual cubrirá cualquier percance que este tenga en cuanto a su salud, sea un accidente dentro de las instalaciones del hotel, o en una visita turística.

**1.3.4 Factores tecnológicos.** Son aquellos los cuales hacen que las empresas e industrias den valor agregado a sus productos o servicios por medio de la tecnología

**1.3.4.1 Competitividad e innovación con oportunidades de inclusión y equidad.** Es un programa el cual se basa en la mejora de la ciencia, tecnología e innovación del municipio de mariquita dándole un valor agregado a los productos y servicios de la industria y empresas del municipio. Implementándola en las principales actividades que le generan más economía a la región, cumpliendo todos los lineamientos exigidos por la nación sobre tecnología e innovación. Fomentar la competitividad regional, incentivando una educación superior de pertinencia, promocionando acciones que impulsen la formalización empresarial, promuevan el desarrollo de procesos productivos con tecnología e innovación en agroindustria, logrando para el municipio un desarrollo local productivo, un crecimiento sostenible, equitativo y en armonía con el medio ambiente que permita el desarrollo y la expansión de nuevos mercados.<sup>17</sup>

---

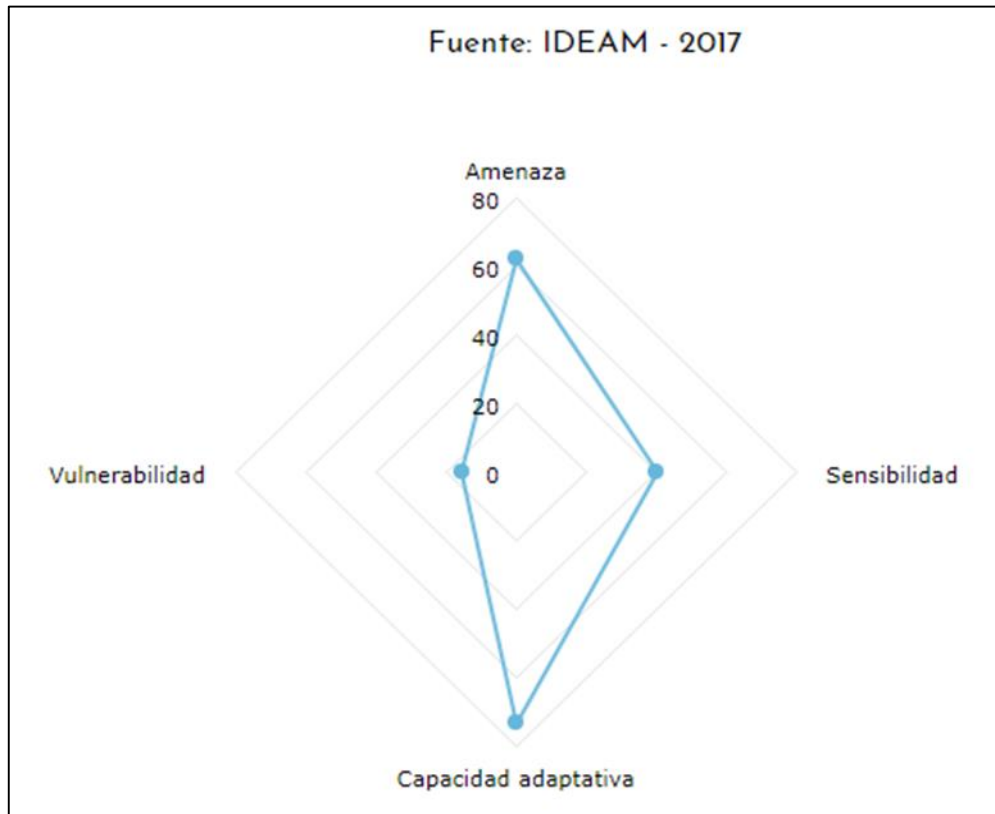
<sup>17</sup> LAURA CAMILA REYES. En: GOBERNACION DE TOLIMA. [sitio web]. Plan de desarrollo del departamento del Tolima. [Consulta: 27 febrero 2018]. Disponible en: [https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan\\_de\\_desarrollo/](https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan_de_desarrollo/)

**1.3.5 Factores ambientales.** Son planes llevados a cabo en el municipio de mariquita los cuales tratan de mejorar continuamente la contaminación y ayudar el medio ambiente con diferentes estrategias para que esta no se deteriore y así conlleve a la destrucción del planeta.

**1.3.5.1 Plan de gestión ambiental de residuos sólidos.** Es un plan que se está desarrollando en el municipio de Mariquita Tolima el cual trata de que las personas tomen conciencia, empiecen a reciclar desde sus casas dejando aparte los residuos sólidos como vidrios, metal, madera, papel, cartón, pilas y otros tipos de elementos los cuales se les dará su debido uso.

Se ha realizado un enorme esfuerzo ya que el municipio de mariquita no cuenta con un sitio donde se clasifiquen estos residuos, entonces se realizó una alianza con el municipio de la Dorada Caldas que cuenta con una empresa que se encarga de la clasificación de estos residuos utilizándolos de la manera más óptima y cuidando el medio ambiente.

**Gráfico 13.** Índice de vulnerabilidad al riesgo climático.



**Fuente:**DEPARAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. [sitio web]. Índice de vulnerabilidad al riesgo climático. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73443/11>

**Tabla 14.** Índice de vulnerabilidad al riesgo climático

<b>Riesgos</b>	<b>Porcentaje</b>
Amenaza	62,08
Vulnerabilidad	15,68
Capacidad adaptiva	73,37
Sensibilidad	40,28
PROMEDIO	47,85

**Fuente:** elaboración propia.

En el Gráfico 13., se evidencia que el municipio de San Sebastián de Mariquita tiene alto riesgo al cambio climático, se dice que en unos años puede tener una elevación del clima muy alta de más de 10 grados lo que significaría una sequía en el municipio e incluso un clima insostenible para las personas y por ende este traería enfermedades.

Es una falencia para toda actividad económica de la región incluyendo el de la hotelería y el turismo donde es bueno tener un clima cálido, pero no en exceso; e incluso estas temperaturas tan elevadas afecta la agricultura y todo tipo de actividad.

**1.3.6 Factores legales.** Son las normativas que tiene el municipio de Mariquita Tolima para hacer que tenga un progreso constante, cumpliendo tanto la ley nacional como las del propio territorio.

A continuación, se mostrarán algunos acuerdos del municipio de mariquita los cuales están expuestos al público donde puede hacer un análisis del cumplimiento de estos, ya que estos son los más recientes con veras del presente año 2019.

#### Cuadro 4. Acuerdos del municipio de Mariquita.

<b>Acuerdos del municipio de Mariquita</b>	
Acuerdo 001 de 21 de Marzo de 2019.	Por medio del cual se adoptan medidas tributarias temporales previstas en la ley 1943 de 2018, se determina temporalmente la tasa de los intereses moratorios tributarios en San Sebastián de Mariquita, y se dictan otras disposiciones.
Acuerdo no 014 de 27 de Diciembre de 2018	por medio del cual se actualiza y se adopta el estatuto de rentas del municipio de San Sebastián de Mariquita.
Acuerdo 012 del 27 de Noviembre de 2018.	Por medio de la cual se adopta el presupuesto de rentas y recursos de capital, de gastos e inversiones para la vigencia fiscal del 2019, para la administración municipal de San Sebastián de Mariquita Tolima.
Acuerdo 052 del 14 de Diciembre de 2018	Por medio del cual se ajusta el acuerdo único del sistema general de regalías (acuerdo 045 del 2107).
Acuerdo 053 del 14 de Diciembre de 2018.	Por el cual se determina la compatibilidad de la proyección de recursos contenida en el presupuesto del sistema general de regalías de bienio 2017-2018, con el comportamiento del recaudo de regalías.

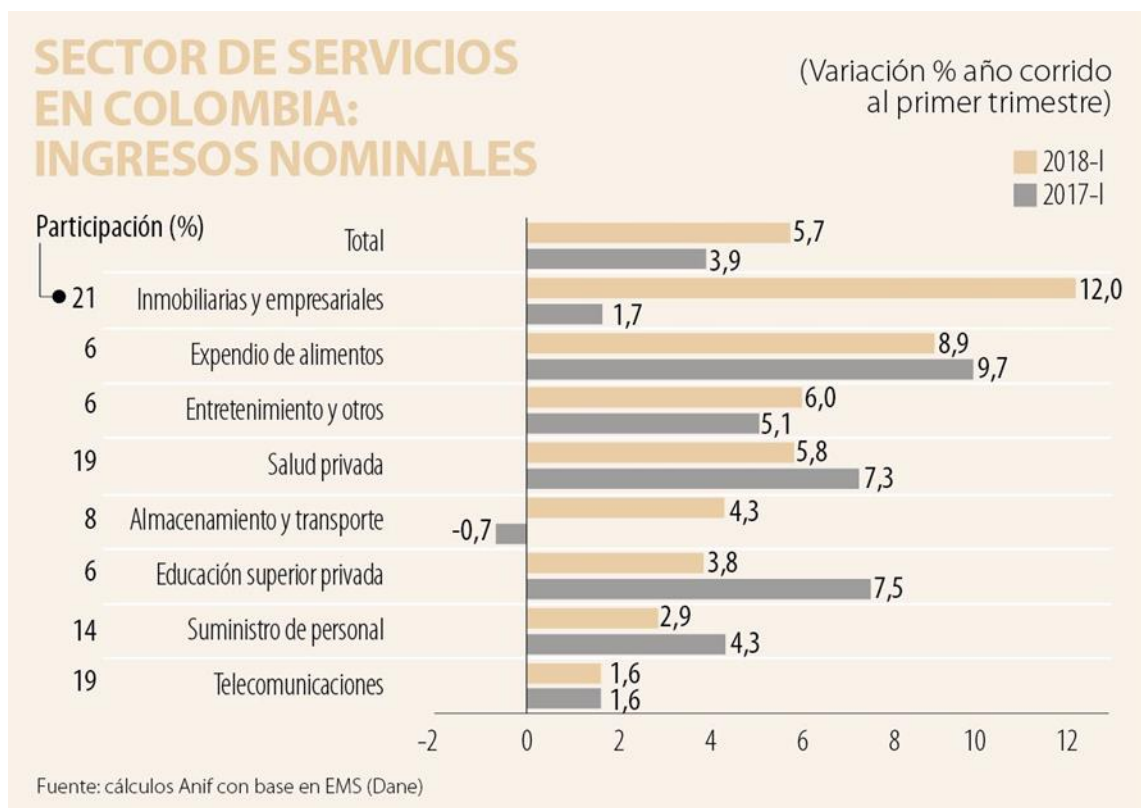
**Fuente:** ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA. Normatividad. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <http://www.sansebastiandemariquita-tolima.gov.co/Transparencia/Paginas/Normatividad.aspx>

#### 1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector terciario o sector servicios es uno de los más importantes ya que este es el que se encarga en un mayor porcentaje de entregar al cliente el producto final sea del sector primario y secundario o también ofrecer un servicio, en este uno de los factores más importantes es el capital humano, encargado de satisfacer las necesidades del cliente ya que es el que brinda al cliente seguridad, tranquilidad y una experiencia nueva sea por ofrecer un producto o un servicio que de este se trata en la mayoría de los casos.

De los servicios que más se destacan son los públicos, privados, sociales, administrativos, financieros, culturales, personales, comerciales, transporte y turismo. Estos son los más comunes que se evidencian en la vida diaria de las personas, algunos están dentro de las necesidades básicas y otros están dentro del ocio de las personas como el turismo.

**Gráfico 14. Sector servicios en Colombia.**



**Fuente:** LA REPUBLICA. Pobreza monetaria, indigencia y desigualdad (2010-2018). [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/pobreza-monetaria-indigencia-y-desigualdad-2010-2018-2749516>

**Tabla 15. Sector servicios en Colombia.**

Actividad	Año	
	2017	2018
Inmobiliarias y empresariales	1,7	12,0
Expendio de alimentos	9,7	8,9
Entretenimiento y otros	5,1	6,0
Salud privada	7,3	5,8
Almacenamiento y transporte	-0,7	4,3
Educación superior privada	7,5	3,8
Suministro de personal	4,3	2,9
Telecomunicaciones	1,6	1,6
TOTAL	3,9	5,7

**Fuente:** elaboración propia.

En el Gráfico 14, se evidencia que el sector servicios ha tenido un gran aumento en la mayoría de las actividades en el año 2018, reflejando que este sector a sido uno de los auges en Colombia en los últimos años, por parte de las inmobiliarias y

empresas obtuvieron un gran incremento, el almacenamiento y transporte también aumento respecto del 2017 y también por el aumento del transporte también aumenta el entretenimiento y otros, donde se encuentra el gremio hotelero que cada vez ha tenido un mayor crecimiento en la industria, teniendo en cuenta que han disminuido muchos factores que afectan a este gremio en gran porcentaje.

En cuanto a la hotelería y el turismo es un servicio que ha aumentado constantemente al pasar de los años, teniendo en cuenta que los países subdesarrollados en su producto interno bruto el 70% de este son del sector terciarios.

Como bien se sabe Colombia es rico en biodiversidad, y las personas de este gremio deben aprovechar esto, ya que es una de las principales fuentes de atracción de los extranjeros, por eso deben realizar alianzas y convenios con los que puedan ofrecer al cliente un mayor número de atracciones o sitios a visitar donde se sienta a gusto y tenga una experiencia diferente que en los demás sitios donde recorra.

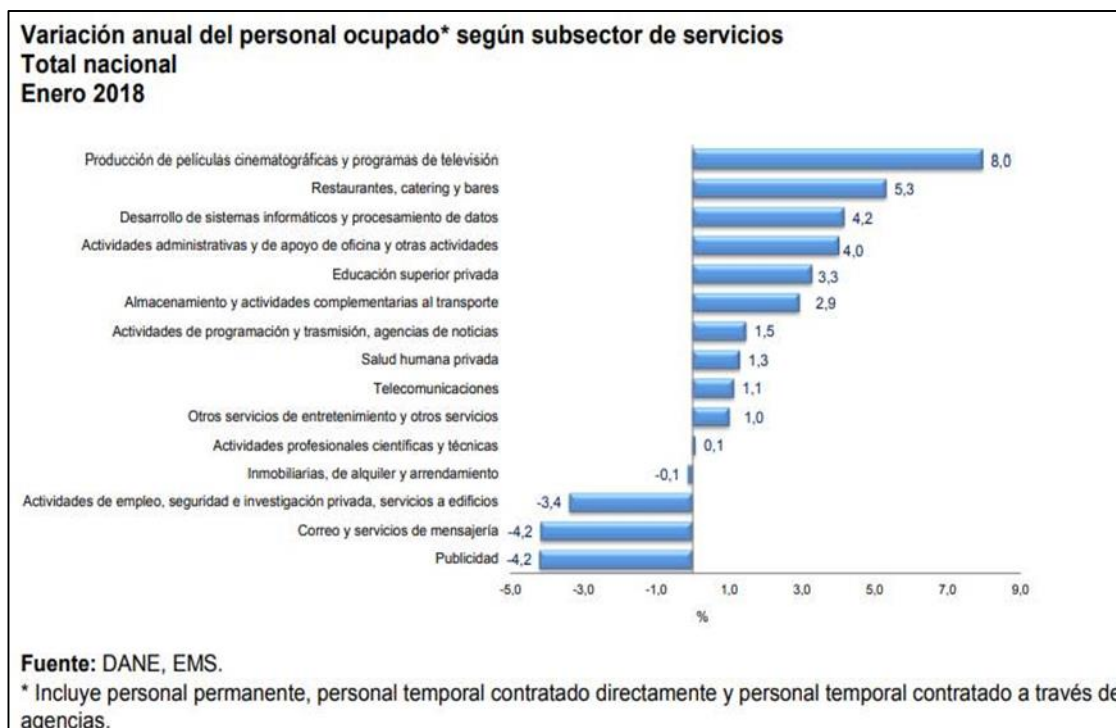
Se muestra como ha crecido constantemente el sector terciario al pasar de los años, en el año 2018 estuvo por encima de los demás sectores, teniendo en cuenta que la participación de la hotelería y el turismo ha ayudado con un buen porcentaje haciendo que sea uno de los gremios de este sector con mayor influencia.

También el 2019 empezó con un muy buen índice para el sector servicios, sabiendo que a principio de año se considera temporada alta para la industria hotelera, ya que las personas que trabajan la mayoría están en su tiempo de descanso y deciden salir y conocer distintos lugares de su país Colombia.

El sector servicios es uno de los que tiene mayor influencia en el país de Colombia, como se representa en la siguiente grafica está distribuida por tipos de servicios mostrando cuales tienen mayor influencia dentro del sector.



**Gráfico 15.** Personal ocupado en el subsector servicios en el 2018.



**Fuente:** DINERO. Se registró buen comienzo de año para el sector de los servicios. [consulta: 27 febrero 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/encuesta-mensual-de-servicios-en-colombia-en-enero-de-2018/256948>

**Tabla 16.** Personal ocupado en el subsector servicios en el 2018.

Actividad	Puntaje
Cinematografía y televisión	8,0
Restaurantes, catering y bares	5,3
Sistemas informáticos y procesamiento de datos	4,2
Actividades administrativas, oficinas y otras	4,0
Educación superior privada	3,3
almacenamiento y actividades de transporte	2,9
Programación y transmisión, agencias de noticias	1,5
Salud humana privada	1,3
Telecomunicaciones	1,1
Entretenimiento y otros	1,0
Actividades profesionales	0,1
Inmobiliarias, alquileres	-0,1
Actividad de empleo servicios edificios	-3,4
Servicios de mensajería	-4,2
Publicidad	-4,2
PROMEDIO	1,39

**Fuente:** elaboración propia.

En el Gráfico 15., se evidencia que el sector servicios es de los que más genera empleo en el país, principalmente con el puntaje más alto de 8,0 está la cinematografía y programas de televisión, es de los servicios que está en auge, ya que la entrada de plataformas como Netflix ha sido un elemento de grandes ingresos para este tipo de servicios. En segundo rango se encuentran los restaurantes, catering y bares con un puntaje de 5,3 el cual es bueno siendo la segunda actividad que genera más empleo dentro del subsector de servicios, donde se encuentra el Hotel Boutique San Rafael el cual presta un amplio servicio en el municipio de Mariquita Tolima.

El sector de la hotelería y turismo también se ve afectado por diferentes actividades de servicio como lo son las comunicaciones, que no tiene un puntaje muy alto las cuales son indispensables para la hotelería y el turismo, también la actividad de la publicidad con un puntaje negativo de -4,2 ósea que han tenido que despedir personal lo cual se evidencia que el nivel de esta actividad ha disminuido teniendo gran incidencia en el desarrollo de la actividad económica de la hotelería, ya que el marketing publicitario es una de las principales fuentes de información para que el cliente conozca el hotel y se interese en adquirir este servicio.

El hotel Boutique San Rafael cuenta con una página web la cual tiene diferentes clases de opciones las cuales les da la comodidad a sus clientes de realizar reservas o adquirir información en línea por el sitio web satisfaciendo sus necesidades y cumpliendo con resolver todas sus dudas frente a el servicio.

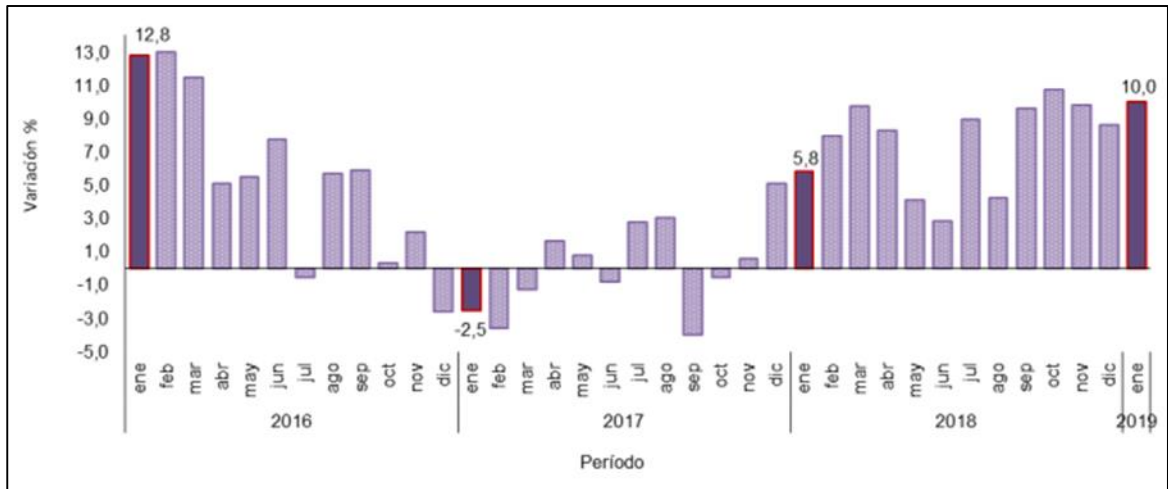
El puntaje promedio de personas ocupadas en el subsector de los servicios es muy malo equivalente a 1,39 el cual no es muy bueno, en unas actividades se evidencia un puntaje bueno que contribuye con un buen porcentaje para el nivel de empleo del país, pero otras actividades han optado por despedir personal lo que hace que el puntaje disminuya enormemente y el promedio no sea bueno en el sector de los servicios.

## **1.5 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR**

La hotelería y el turismo han tomado un gran valor en el país de Colombia aprovechando que tiene una gran diversidad y sitios para ofrecer al turista los cuales son inigualables.

**1.5.1 Hotelería y turismo.** Esta trata de empresas que prestan un servicio de alojamiento y alimentación principalmente. Otros hoteles cuentan con piscinas, salas de spa, entretenimiento, y todo tipo de actividades en las cuales el turista puede realizar en su descanso y estadía en estos.

**Gráfico 16.** Variación anual de los ingresos reales de los hoteles 2016 a 2019.



**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. Índice de vulnerabilidad al riesgo climático. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73443/11>

**Tabla 17.** Variación anual de los ingresos reales de los hoteles 2016 a 2019.

Fecha	Variación
ene-16	12,8
ene-17	-2,5
ene-18	5,8
ene-19	10,0
PROMEDIO	6,5

**Fuente:** elaboración propia.

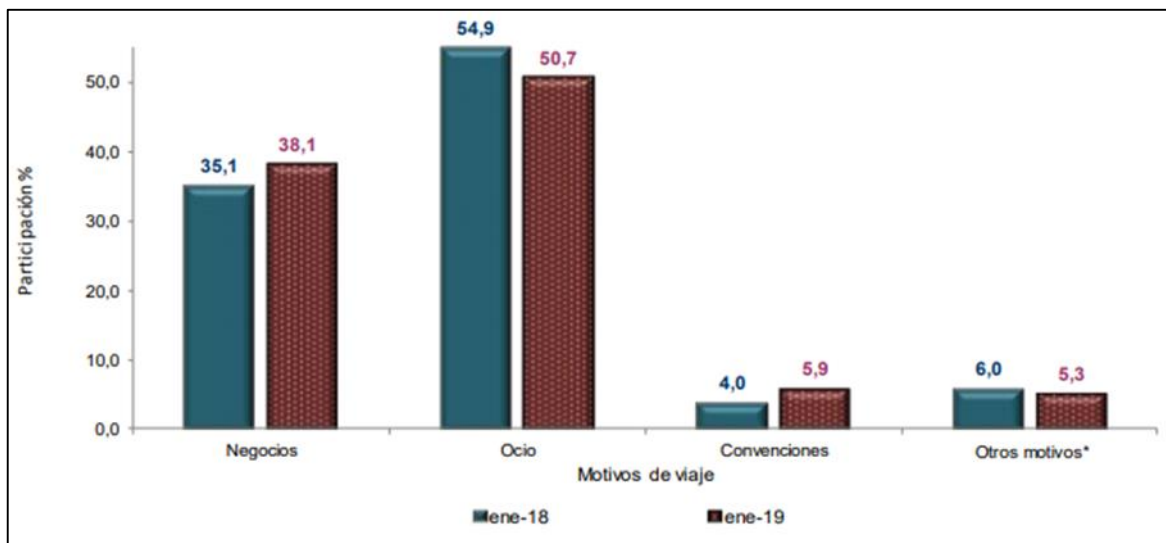
En el Gráfico 16., se evidencia que el sector hotelero en el año 2016 tuvo una gran influencia para la economía respecto de los dos siguientes años, ya que tuvo unos indicadores altos superándolos notablemente, en el año 2017 se muestra que hubo dificultades en el gremio hotelero ya que se reflejan muy pocos ingresos, ya en el 2018 hay una mejora pero no tan buena como el año 2016 que en enero obtuvo 12,8 mientras en el 2017 fue negativo en el 2018 no alcanzo ni a la mitad, pero el comienzo del año 2019 si fue mucho mejor, no superando al 2016 pero casi obteniendo su porcentaje.

Por lo que se ve del año 2019 se espera unos buenos porcentajes de ingresos para el gremio hotelero, todo esto con la influencia de muchos factores como la economía, el empleo y otros factores que afectan directa e indirectamente este sector.

La anterior grafica refleja la misma grafica del personal ocupado respecto a los hoteles, ya que dependiendo el número de clientes de estos se contrata o subcontrata en estos negocios, ya que no es factible para ellos siempre tener un porcentaje elevado de personal conociendo cuales son las temporadas altas en los hoteles y así pudiendo subcontratar personal en esos tiempos.

**1.5.2 Motivos de viaje.** Hay muchos tipos de variables por que una persona se dirija de un lugar a otro, puede ser por negocios, por disfrutar y descansar, trabajo y otros motivos los que hacen que lleguen y se hospeden en un hotel y lleguen a adquirir estos servicios.

**Gráfico 17.** Distribución porcentual según motivo de viaje de los huéspedes.



**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. Índice de vulnerabilidad al riesgo climático. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73443/11>

**Tabla 18.** Distribución porcentual según motivo de viaje de los huéspedes.

Motivos de viaje	Año	
	(%) 2018	(%) 2019
Negocios	35,1	38,1
Ocio	54,9	50,7
Convenciones	4,0	5,9
Otros motivos	6,0	5,3
PROMEDIO	25,0	25,0

**Fuente:** elaboración propia.

En el Gráfico 17, se evidencia que la mayoría de personas en Colombia viajan por ocio o por placer, para disfrutar y conocer nuevos lugares y tener nuevas

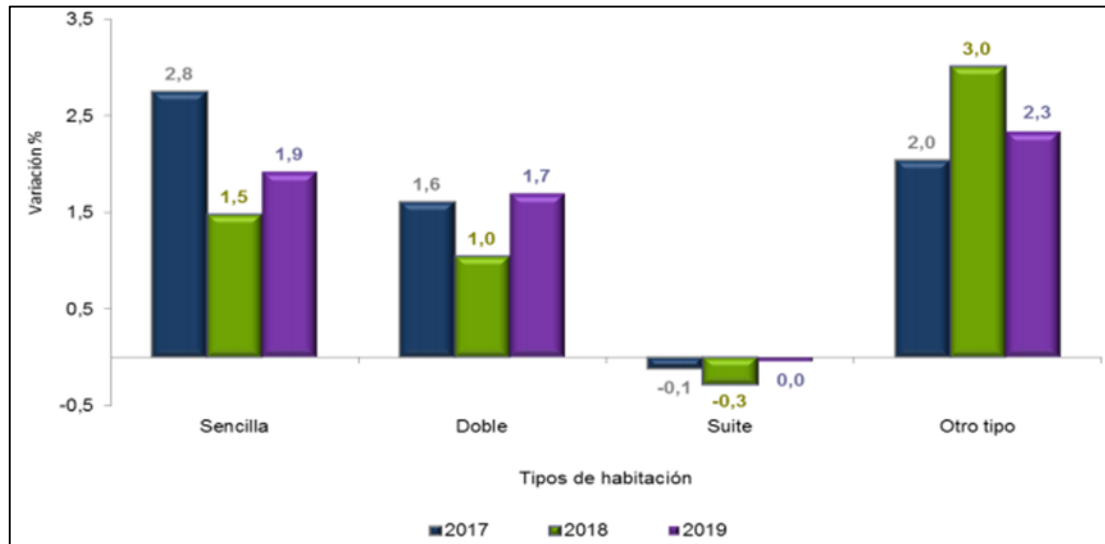
experiencias, en el segundo lugar se encuentran los viajes por negocios, ya que se dirigen a realizar negocios en otras ciudades o municipios del país haciendo uso del servicio hotelero y por último son viajes de convenciones y otro tipo.

Para el sector hotelero es bueno que sea más por ocio, ya que de esto puede sacar un mayor provecho, ya que el servicio al cliente es uno de los principales en este gremio, y el cliente está realizando un viaje para sentirse cómodo a gusto y tener una excelente atención, cabe resaltar que en todas las situaciones se debe realizar un buen servicio. Pero cuando viajan por este tipo de motivo es más estricto el cliente para con las personas que le prestan el servicio.

**1.5.3 Tarifas de habitación.** Como bien se sabe los hoteles, o la mayoría de hoteles ofrecen diferentes tipos de habitaciones, ya que puede ser para una persona, una pareja, 2 personas, pero necesitan camas distintas, una familia, y ya otras que son más lujosas como una suite y demás.

En el caso del hotel boutique San Rafael ofrece una gran variedad de servicios como lo son habitaciones con cama doble o sencilla con aire acondicionado tiene dos suites una principal y la otra un poco más pequeña, y ofrece apartamentos para familias numerosas sin aire acondicionado ya dependiendo la elección del cliente será el valor de la habitación.

**Gráfico 18.** Variación anual de las tarifas por acomodación.



**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. Índice de vulnerabilidad al riesgo climático. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73443/11>

**Tabla 19.** Variación anual de las tarifas por acomodación.

Tipos de habitación	Año		
	(%) 2017	(%) 2018	(%) 2019
Sencilla	2,8	1,5	1,9
Doble	1,6	1,0	1,7
Suite	-0,1	-0,3	0,0
Otro tipo	2,0	3,0	2,3
PROMEDIO	1,6	1,3	1,5

**Fuente:** elaboración propia.

En el Gráfico 18., se evidencia que uno de los mayores porcentajes de acomodación son las de otro tipo, donde están incluidas las habitaciones que tienen gran número de camas sean dobles o sencillas. Estas se ven más por las familias, ya que son numerosas y se les realizan las acomodaciones como deseen.

El otro tipo más común es la habitación sencilla esta se da por personas que van de paso sea por negocios u otro tipo de actividades, luego se continua por camas dobles que son frecuentadas por parejas y por último las menos frecuentadas son las suites que tiene ya más lujos lo que hace que el valor del alojamiento en esta habitación sea mucho más elevado que en las demás.

**1.5.4 Clasificación de los hoteles.** Todos los hoteles tienen una calificación la cual es representada por estrellas que a continuación se explicaran:

- **Una estrella:** se refiere a los hoteles que prestan un mínimo de necesidades básicas como es alojamiento comida y baños, en ocasiones los baños tienen que ser compartidos con los demás huéspedes.
- **Dos estrellas.** Estos ya cuentan con baños privados, servicio de comunicación, televisión, pero no cuenta con un servicio a la habitación donde se le suministra al cliente sus alimentos y bebidas.
- **Tres estrellas.** Ya en este tipo de hoteles cuenta con unas instalaciones más amplias donde ofrece servicio a la habitación, cuenta con piscinas, centros de entretenimiento para complacer al cliente.
- **Cuatro estrellas.** A comparación del anterior este tiene más lujos dentro de sus instalaciones, tiene un personal capacitado, ofrece servicio de bar y restaurantes de alta categoría, también ofrece sitios de descanso como spa, sauna, jacuzzi entre otros.

- **Cinco estrellas.** Este tipo de hoteles cuenta con un nivel elevado en lujos, contando con todas las comodidades que ofrece el de cuatro estrellas, pero a un nivel más elevado, lleno de lujos y excentricidades.

En el municipio de Mariquita Tolima se ha incrementado este servicio hotelero en un gran porcentaje ya que cuenta con una gran variedad de empresas prestadoras de estos servicios en los que su cifra es de 51 hoteles dando un amplio portafolio al cliente para escoger, sea por precio, comodidad, tranquilidad, ubicación, instalaciones y entre otras.

Estos hoteles no tienen una calificación de estrellas, pero dentro de estos cerca de un 80% cuenta con servicio de piscina lo cual los hace estar ubicados en hoteles de 3 estrellas, que es el rango más alto que tiene el municipio de estos.

Ninguno de los hoteles de municipio de San Sebastián de Mariquita tiene una calificación por Cotelco, que es la empresa encargada de clasificar los hoteles según las estrellas referente al cumplimiento de normas, instalaciones y servicios que poseen los diferentes hoteles. Pero una de las formas más fáciles de saber que hoteles son mejores que otros, es por la calificación que el público les da, sea por redes sociales, páginas web y los comentarios que dejan las personas que ya han adquirido el servicio en diferentes hoteles del municipio.

El hotel boutique San Rafael tiene características diferenciadoras de su competencia, haciéndolo diferente, más innovador y probablemente pueda tener una calificación más elevada que la de su competencia, este ofrece al público un salón de eventos, a sus clientes les ofrece manicure y pedicura, masajes, jacuzzi, parqueaderos techados, y un servicio personalizado donde se encuentra una persona pendiente de todo lo que necesite el cliente.

**1.5.5 Cotelco (asociación hotelera y turística de Colombia).** Es la encargada de calificar los hoteles según las estrellas, pero cerca de 8 mil hoteles que hay en el país, ni el 15% tiene las calificaciones por estrellas, algo que es malo y se debe realizar un estudio, ya que la mayoría de los hoteles no tienen calificación lo cual genera incredulidad por parte de los clientes y no se está cumpliendo con la normativa exigida.

El municipio de Mariquita Tolima cuenta con una gran variedad de lugares para visitar, los cuales tienen una gran riqueza de cultura, biodiversidad.

En el año 2017 Colombia alcanzó los 6,3 millones de turistas extranjeros, lo que refleja que año tras años ha aumentado su número cada vez perfilándose a ser una de las actividades más importantes en el país colombiano.

**1.5.6 Vías y carreteras.** Otra gran ventaja que se ha evidenciado para la hotelería y el turismo son las carreteras y los aeropuertos, ya que hay megaproyectos en curso y otros pronto a culminar de los cuales se tratan de realizar vías 4g lo más sofisticadas y cómodas posibles para los turistas y viajeros con las cuales se ahorrarán tiempo, dinero y estarán en un mejor confort viajando sobre las carreteras colombianas.

Para llegar al municipio de San Sebastián de Mariquita las vías son muy buenas, tienen una buena estructura y están en un estado óptimo para que el turista se sienta a gusto, se encuentra a 116 km de la capital del departamento que es Ibagué que es una de sus vías de acceso, junto con Mariquita- Fresno también Mariquita-Honda y Mariquita-Armero, también existen otras dos vías las cuales no se encuentran del todo pavimentadas las cuales se comunican así: Mariquita-Victoria y Mariquita- Falan esta es una gran ventaja en su ubicación, ya que tiene unas excelentes vías las cuales se comunican con el municipio, teniendo en cuenta que este municipio del Tolima está ubicado en el centro de Colombia lo que hace que sea de los sitios más transitados.

**Imagen 2.** Ubicación de San Sebastián de Mariquita.



**Fuente:** GOOGLE MAPS. [sitio web]. Bogotá: Google maps. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en : <https://www.google.com/maps/place/Mariquita,+Tolima/@5.1995054,-74.8868346,14z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e40b5ed4e88092b:0x461c9220fbe448f2!8m2!3d5.199505!4d-74.886835?hl=es-CL>



En la imagen 2., se evidencia que el municipio de Mariquita se encuentra en un punto estratégico en el país de Colombia, está en la mitad de algunas de las principales ciudades del país como lo son Bogotá D.C., Medellín, Cali, Manizales, Pereira siendo así un sitio en el cual se presentan muchos turistas sean extranjeros o de la misma nación, también frecuenta mucho este sitio por cuestiones de negocios donde paran a descansar durante el transcurso del camino en el municipio.

**1.5.7 Sitios turísticos en San Sebastián de Mariquita.** Dentro de los principales sitios turísticos se encuentran las cataratas de Medina que es un balneario en el cual se realiza una caminata por un sendero y se podrán apreciar varias cataratas y también se hace un almuerzo al lado del río; también hay una laguna llamada la laguna de la serpiente dorada un balneario; la casa de la moneda; iglesia del milagroso señor de la ermita; la casa de la segunda expedición botánica; la mansión de Jiménez de Quesada y otros sitios que se encuentran dentro del municipio.

También hay personas que se hospedan en el municipio y se dirigen a Agua Sol y alegría ubicado en Honda a 20 minutos de Mariquita y también se dirigen a la hacienda Nápoles ubicada en Doradal Antioquia que es más lejos, pero prefieren hospedarse en Mariquita.

## **1.6 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

Este diagnóstico ayuda a la empresa en este caso el Hotel Boutique San Rafael a realizar una evaluación propia de cómo se encuentra tanto internamente como externamente, para así identificar las diferentes áreas en las que no se tiene un buen puntaje y mejorarlas creando estrategias que ayuden a la continua mejora del hotel y de sus trabajadores dando mejores resultados para el cliente. Esta evolución se realizará con la Gerente Administrativa de Hotel Boutique San Rafael llamada Sandra Marcela Acosta Abarca con CC.: 52022425 donde se estudiarán los diferentes ítems que suministra el autodiagnóstico de la cámara de comercio para todo tipo de empresa, y así poder identificar las diferentes falencias que posee el Hotel y poder dar soluciones a estas, haciendo que su desarrollo sea cada vez mejor.

**1.6.1 Herramienta de autodiagnóstico.** Es un instrumento el cual permite realizar un examen general a nivel interno de la organización en los que se darán a conocer los aspectos que se tienen que mejorar y cuales se tienen en un buen nivel, según la perspectiva de vista de la persona que hace el estudio.

Los principios para la calificación de la empresa se tomaron de la cámara y comercio donde se realizan unas preguntas las cuales se calificarán de 1 a 5 según corresponda:

**Tabla 20.** Escala de calificaciones.

Escala de Calificaciones	Criterios
1	Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2	Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3	Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
4	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

**Fuente:**CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial

**1.6.1.1 Planeación estratégica.** Esta se trata de tener un plan de contingencia frente a todo lo que puede ocurrir en la empresa, controlando los procesos teniendo en cuenta factores de riesgos, haciendo más óptima la producción o y así tener una empresa exitosa. El hotel boutique san Rafael tiene una planeación no muy específica, tampoco hace que sus trabajadores la cumplan haciendo que esta no se implemente debidamente.

**Tabla 21.** Planeación estratégica del Hotel Boutique San Rafael.

No.	Planeación Estratégica Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	2
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	4
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	2
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
5	La empresa cuenta con metas de operación, medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	2
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	3
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	3
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	3
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	3

Tabla 21. (Continuación)

No.	Enunciados	Puntaje
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	2
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario.	3
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	3
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	2
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	3
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	4
<b>Puntaje promedio</b>		<b>2,82</b>

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogotá: La Cámara de Comercio.

En la Tabla 21., se evidencia que la gestión estratégica del hotel no es buena, obteniendo un resultado bajo de 2,82, el cual se deben estudiar los ítems que tienen el porcentaje de 1 para realizar medidas que suban estos puntajes y se mejore continuamente en esta estrategia.

**1.6.1.2 Gestión comercial.** El Hotel Boutique San Rafael está trabajando cada día en mejorar ya que esta gestión influye mucho para que las personas se fidelicen con el hotel. La parte que más se debe enfocar es la de la publicidad ya que hoy en día es fundamental porque todas las personas tienen acceso al internet, sitios web, redes sociales dándose a conocer en un mayor porcentaje.

**Tabla 22.** Gestión Comercial del Hotel Boutique San Rafael.

No.	Gestión Comercial Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	3
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo).	4
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	3
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	3
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	3
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	2
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	4
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	4
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	3
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	2
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	3
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	4
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	4
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	3
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	4
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementar estrategias para su posicionamiento.	4
<b>Puntaje promedio</b>		<b>3,29</b>

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogotá: La Cámara de Comercio.

En la Tabla 22., el puntaje promedio de gestión comercial es de 3,29 lo que indica que está en un nivel relativamente bajo, se deben tener en cuenta estas gestiones ya que es una de las más importantes para el gremio hotelero el cual, les puede brindar muchas posibilidades de adquirir clientes nuevos; lo que se debe hacer es perfeccionarlas cada día para ir mejorando y cumplirlas poco a poco ya que estas hacen que el servicio adquiera más clientes, y realizando bien la labor los clientes quedaran satisfechos y con deseos de volver a el hotel.

**1.6.1.3 Gestión de operaciones.** Es una herramienta que nos ayuda a conocer cómo se están trabajando en las diferentes áreas del hotel, si se están cumpliendo los pasos estipulados y si se están realizando las diferentes tareas bien.

**Tabla 23.** Gestión de operaciones del Hotel Boutique San Rafael.

No.	Gestión De Operaciones Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción.	4
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	4
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	2
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	3
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	3
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	4
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	3
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	4
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	4
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	4
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	4
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	4
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	3
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	3
	<b>Puntaje promedio</b>	<b>3,52</b>

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogotá: La Cámara de Comercio.

En la Tabla 23., el puntaje promedio de la gestión de operaciones es 3,52 lo que significa que no se está teniendo un seguimiento de las diferentes tareas que realiza el personal en el hotel, no se verifica que se estén realizando de la manera más adecuada, en cuanto a proveedores no se tiene calificación ni estudios para clasificar y decidir cuáles son mejores.

**1.6.1.4 Gestión administrativa.** Es una de las áreas más esenciales de una organización, ya que de esta parte como se va a desarrollar y trabajar en cada puesto de trabajo, donde se fijan los objetivos y donde se toman las decisiones que serán contundentes para la empresa.

**Tabla 24.** Gestión administrativa del Hotel Boutique San Rafael.

<b>Gestión Administrativa</b>		
<b>No.</b>	<b>Enunciados</b>	<b>Puntaje</b>
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	4
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	3
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	3
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	3
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	3
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	4
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	4
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	5
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	4
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	3
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad	4
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	2
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	3
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	4
<b>Puntaje promedio</b>		<b>3,35</b>

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogotá: La Cámara de Comercio.

En la Tabla 24., el Hotel Boutique San Rafael no se encuentra muy bien en la parte administrativa ya que obtuvo un puntaje de 3,35 de 5,0. Y como se decía esta es una de las principales gestiones que debe tener una organización lo más óptima posible ya que de esta parten las demás operaciones o tareas a realizar.

**1.6.1.5 Gestión humana.** Es una de las partes más esenciales el capital humano, ya que de este depende de que toda la organización marche de la manera adecuada y más en una empresa de servicios que en la mayoría de porcentaje la atención al cliente y su satisfacción depende del personal.

**Tabla 25.** Gestión humana del Hotel Boutique San Rafael.

No.	Gestión Humana Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados(procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	3
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	4
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	4
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	4
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaría.	4
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	3
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	4
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	3
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona(indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	4
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	4
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	3
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	4
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	4

**Tabla 25.** (Continuación)

<b>Gestión Humana</b>		
<b>No.</b>	<b>Enunciados</b>	<b>Puntaje</b>
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	3
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	4
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	3
<b>Puntaje promedio</b>		<b>3,64</b>

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogotá: La Cámara de Comercio.

En la Tabla 25., se evidencia un puntaje muy bueno en cuanto al capital humano, claro que falta mejorarlo ya que este es el principal elemento en la actividad de los servicios y más en un hotel, los cuales deben estar pendientes del cliente satisfaciendo sus necesidades de la mejor manera posible.

**1.6.1.6 Gestión financiera.** Por este factor es que se crean la mayoría de organizaciones con el fin de obtener en casi todos los casos un beneficio monetario el cual debe estar bien sustentado, donde se debe administrar de la mejor manera.



**Tabla 26.** Gestión financiera del Hotel Boutique San Rafael.

<b>Gestión Financiera</b>		
<b>No.</b>	<b>Enunciados</b>	<b>Puntaje</b>
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	4
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	4
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	4
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	2
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	3
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	3
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	4
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	4
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	3
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	4
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez	4
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	4
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	4
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	3
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	4
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	3
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
<b>Puntaje promedio</b>		<b>3,65</b>

**Fuente:**CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogota: La Cámara de Comercio.

En la Tabla 26., se tiene un puntaje relativamente bueno equivalente a 3,65, pero desafortunadamente las matemáticas son exactas y esto debe ser muy preciso y se debe llegar a tener una optimización hasta una calificación de 5 ya que las cuentas deben ser exactas.

**1.6.1.7 Gestión de la calidad.** El Hotel tiene que mejorar su puntuación de calidad ya que esta fue regular con un 3,29 y hay muchos ítems que ya están estructurados, pero falta terminarlos como por ejemplo hay buzón de sugerencias, pero las sugerencias del cliente no se tienen en cuenta para mejorar y así pasa con todos los procesos tienen un buen comienzo, pero un mal final.

**Tabla 27.** Gestión de calidad del Hotel Boutique San Rafael.

No.	Gestión de la Calidad Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	3
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad de producto o servicio).	3
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	3
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	3
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	4
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	3
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	4
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	4
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	3
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	3
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	4
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	3
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	3
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	3
<b>Puntaje promedio</b>		<b>3,29</b>

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogotá: La Cámara de Comercio.

**1.6.1.8 Gestión logística.** En la Tabla 28., La logística es muy importante para el gremio hotelero, ya que sus clientes exigen cumplimiento en todo el sentido sea en el servicio o los productos que se le ofrecen para fidelizar el cliente se debe tener en cuenta este factor, ya que su puntaje no es tan alto se deben tomar las medidas necesarias para mejorarlo.

**Tabla 28.** Gestión logística del Hotel Boutique San Rafael.

Gestión Logística		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	3
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	4
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	4
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios	3
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	3
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	4
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	3
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	4
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	3
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	3
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	3
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	2
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	3
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	3
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	3
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso	2
Puntaje promedio		3,18

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogotá: La Cámara de Comercio.

**1.6.1.9 Aspecto Familiar.** Son las empresas que las componen miembros de una misma familia, que tienen consanguinidad, lo que hace que se emplee una evaluación al hotel ya que este está compuesto por familia.

**Tabla 29.** Aspecto familiar.

<b>Gestión familiar</b>		
<b>No.</b>	<b>Enunciados</b>	<b>Puntaje</b>
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	3
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	4
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa	N/A
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	2
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	3
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia	4
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	N/A
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	4
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	4
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores	4
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	4
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	4
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	3
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	N/A
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones	N/A
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	N/A
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	N/A
<b>Puntaje promedio</b>		<b>3,54</b>

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogotá: La Cámara.

En la Tabla 29., se muestra que los miembros de la familia no tienen la capacitación óptima para encargarse de esta empresa tan grande e importante como lo es un hotel, se necesita realizar unas capacitaciones y también se evidencia que en cuanto a legalidad el hotel está bien, no tiene inconvenientes ya que es a nombre de una sola persona, hay familia que trabaja en el hotel, pero no hay sociedades, lo que es bueno en cuanto a decisiones u otras.

Se debería tener una persona encargada de todos los movimientos del hotel que este en planta, ya que las personas como el gerente y administradora no se

encuentran en planta constantemente, lo que dificulta los procesos y verificación de los mismos.

**Tabla 30.** Resultados del Hotel Boutique San Rafael.

No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	2,82
2	Gestión comercial	3,29
3	Gestión de operaciones	3,52
4	Gestión administrativa	3,35
5	Gestión humana	3,64
6	Gestión financiera	3,65
7	Gestión de calidad	3,29
8	Gestión logística	3,17
9	Gestión familiar	3,54
<b>Puntaje total</b>		<b>3,34</b>

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogota: La Cámara de Comercio.

**Gráfico 19.** Resultados autodiagnóstico Hotel Boutique San Rafael.



**Fuente:** elaboración propia

En la Tabla 30., se refleja que la mayoría de las gestiones falencias, la que mejor se encuentra es la gestión estratégica, ya que no se tiene un buen planteamiento de todo lo que se va a realizar y las diferentes estrategias de la empresa que se implementan no se cumplen, esto va de la mano con el capital humano ya que no se tienen las suficientes capacitaciones y este es uno de los principales elementos en la actividad de los servicios, de resto las demás gestiones mantienen un rango alrededor de 3 no es malo, pero tampoco es bueno ya que es un puntaje regular, de algunas cosas importantes que se noto es que hay elementos con los que ya cuenta el hotel, pero no se están utilizando para llevar a cabo las actividades, se tienen pero no se utilizan y esto es una gran falencia.

Todas las gestiones se tienen que mejorar, no hay ninguna que se encuentre en el estado óptimo, ya que este sería algo perfecto, es casi imposible de lograr, pero si se puede tener un puntaje muy cerca de 5 donde el hotel pueda trabajar a un mejor nivel en todo sentido.

En cuanto a la gestión familiar, se tiene una muy buena gestión, ya que las personas que tienen alguna familiaridad se consideran un trabajador más, sin darle privilegios frente a los otros, por otro lado, es bueno que no se tengan sociedades, ya que estas hacen dificultar la toma de decisiones del hotel e incluso llevan a conflictos.

## **1.7 FUERZAS DE PORTER**

Es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector donde pertenece.

**1.7.1 Poder de negociación de los compradores.** Esta es una de las principales variables por la que está afectada el hotel Boutique San Rafael ya que en el municipio de San Sebastián de Mariquita el hotel es el que presenta el índice de precios más alto por alojamiento frente a todos los hoteles, y es donde el cliente puede entrar en discusión y decir que le están ofreciendo precios más bajos, y es aquí donde el hotel debe resaltar los diferentes servicios que presta, que el desayuno va incluido con el alojamiento, que el cliente está pagando por un seguro todo riesgo por si le pasa algo dentro de las instalaciones del hotel, que tiene acceso a la piscina y jacuzzi, si tiene su habitación con aire acondicionado y demás servicios que lo diferencian de la competencia.

**1.7.2 Amenazas de nuevos competidores.** Entrar en este gremio es complejo, ya que es un servicio en el cual se ofrecen muchos productos, como alimentos, bebidas, y la ley es muy rigurosa con todo este tipo de servicios y productos ya que al cliente le puede propinar alguna enfermedad e incluso la muerte si no se cumple con la debida normatividad, otra es el recurso del capital ya que para hacer una empresa de este tipo se necesita un capital elevado, claro está que hay muchas personas que crean productos sustitutos de los cuales no sale tan elevado el costo como camping y alojamientos a los cuales no son tan elevados.

También el hotel tiene varias ventajas frente a su competencia lo cual lo hace diferenciador de esta, teniendo un portafolio más amplio de servicios. Como lo son las zonas de spa, manicure, pedicure, variedad para la acomodación, aire acondicionado, jacuzzi, y un excelente servicio al cliente.

**1.7.3 Poder de negociación con los proveedores.** La mayoría de proveedores del Hotel Boutique San Rafael son multinacionales como Postobón, de los cuales tienen un precio nacionalmente, donde varia muy poco el precio lo cual hace que no se cambie el proveedor lo mismo pasa con Bavaria en cuestión de cervezas y toda clase de bebidas.

Por otra parte, están los proveedores de jabones y shampoos los cuales tienen el logo y datos del hotel, pero de estos hay muchos de los cuales se pueden empezar a comparar precios y diferentes alternativas que ofrece la competencia de estos. Con los alimentos también no se tiene un proveedor fijo, ya que con estos se debe tener mucho cuidado, se compran dependiendo la cantidad de personas alojadas de manera que estén frescos.

Por ahora el hotel no presenta inconvenientes en este ámbito, más adelante que se empiecen a realizar convenios con empresas de turismo y demás, si se puede enfrentar más a esta situación la cual deberá tener un plan estratégico para confrontarla.

**1.7.4 Amenaza de productos sustitutos.** Otro mercado que ha sido una competencia en el campo hotelero y turístico es que las personas que tienen dentro de sus casas habitaciones desocupadas las arriendan por medio del internet por días para tener algo más de entradas monetarias, y por parte del cliente en el momento de un viaje economiza dinero y si está en un viaje destina lo que se ahorra en otras actividades como los sitios turísticos de la región en que se encuentra.

El hotel debe tomar medidas frente a este tipo de servicios que cada vez a tomado más fuerza, como realizar descuentos en temporadas bajas, y tener alianzas con los diferentes sitios turísticos del territorio, tanto municipal como de sus alrededores. También enseñando al cliente los beneficios que tiene al estar dentro

de una empresa que tiene su normatividad vigente la cual le dará seguridad al cliente de tomar el servicio.

**1.7.5 Rivalidad entre empresas.** Es algo que no se puede evitar la rivalidad de las organizaciones y especialmente del mismo sector, en el municipio de mariquita se evidencia en un gran porcentaje esta rivalidad ya que se han dado casos de que la misma competencia le hace mala fama a los demás hoteles, también cuando una empresa del mismo sector no está cumpliendo la normatividad, les dicen a las personas encargadas de calificar las normas que se tienen para el sector hotelero y turístico para que a estos les vaya mal e incluso les puedan sellar el establecimiento.



## 1.8 MATRIZ DOFA

A continuación, en el Cuadro 5., se presenta la matriz DOFA con estrategias para la mejora del Hotel Boutique San Rafael.

**Cuadro 5. DOFA.**

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Servicios que generan un valor agregado	D1	Mercado objetivo estratos medio-alto
		F2	Instalaciones apropiadas	D2	Personal no capacitado
		F3	Presencia en redes sociales	D3	Restaurante no cuenta con la norma hotelera
		F4	Reconocimiento en la región	D4	No hay alianzas estratégicas
		F5		D5	No esta registrado en paginas de hoteles
Oportunidades		(FO)		(DO)	
O1	Comunidades y tratados internacionales	F4-01	Desarrollo de planes de mercadeo enfocado a turistas internacionales	D1-02	Desarrollo de mercado en estratos medio-bajo realizando descuentos y planes más economicos
O2	Incremento en los viajes (ocio) a la región	F2-02	Realizar alianzas con proveedores de servicios turísticos ofreciendo descuentos	D2-04	Realizar capacitaciones del personal en instuciones certificadas para tener una mejor atencion al cliente y mejorar el ambiente interno del hotel
O3	Avance tecnologico	F3-03	Desarrollo de publicidad en redes sociales haciendo contacto con posibles clientes	D5-03	Registro en aplicaciones de reservas de hotel, y apoyo de la alcaldía para la publicidad del turismo en la region
O4	Programas de capacitación				
O5	Apoyo de la alcaldía al turismo				
Amenazas		(FA)		(DA)	
A1	Incremento de inseguridad en la región	F2-A1	mejorar la seguridad en las instalaciones con nuevos equipos	D1-A3	Planes de fidelización a clientes en los que se les genere descuentos o obsequiarles un servicio
A2	Falta de desarrollo del sector turístico	F2-A3	Participar en ferias de turismo que ayuden a impulsar el hotel y se den a conocer los servicios exclusivos que se prestan en el.	D1-A4	Diversificación por conglomerado haciendo uso del restaurante ampliandolo para el publico en general
A3	Servicios sustitutos	F3-A4	Realizar planes de descuento en temporadas bajas, comunicandosen con los clientes potenciales para enseñarles los planes de la temporada	D4-A2	Integración hacia adelante y hacia atrás con proveedores de servicios y planes turísticos, realizando alianzas el cual amplie el portafolio turístico para el cliente
A4	Temporadas bajas	F2-A5	Planes de reciclaje y tratamiento de desperdicios utilizando canecas donde se clasifiquen		
A5	Contaminación				

**Fuente:** elaboración propia.

**1.8.1 Análisis y resultados del diagnóstico.** El hotel boutique san Rafael se encuentra en un nivel alto frente a los hoteles del municipio de San Sebastián de Mariquita, aun así se evidencia una alta competitividad en este sector, dado lo cual se propone tener un portafolio de publicidad más amplio, estando presente en páginas web de hoteles, realizar descuentos y planes en temporadas bajas, comunicándose con los clientes y enviándoles los diferentes planes que diseñó el hotel; también recordando las fechas especiales en las cuales se pueden realizar descuentos o tener un detalle para con los clientes.

Realizar alianzas con los destinos turísticos de la región teniendo en cuenta varias situaciones a analizar, como lo es la inseguridad de la región, la contaminación, el desarrollo turístico de la región; estos aspectos en los cuales el gremio hotelero y turístico si los trabajan en conjunto pueden lograr un mejor alcance por lo cual los beneficiaría a todos en general, para esto se pueden tener un incremento en los equipos de seguridad con apoyo de la alcaldía, también mayor seguridad por parte de la policía nacional, y con esto mismo realizar campañas de reciclaje y aportar cada uno un granito de arena con el propósito de mejorar y contribuir con el medio ambiente.

Esta región y regiones aledañas tienen grandes patrimonios culturales los cuales se deben explotar para atraer más el turista y así desarrollar más el sector hotelero y turístico en esta región, por ende, la economía crecerá y contribuirá en general al municipio.

Internamente el hotel debe gestionar la difusión para dar a conocer los servicios que generan un valor agregado frente a la competencia, lo cual hace que el cliente elija al Hotel Boutique San Rafael como opción ya que tiene un portafolio más amplio de servicios, las instalaciones son diferentes, amplias y confortables las cuales hay que aprovechar por medio de las redes sociales y medios de comunicación; también hay que resaltar como fortaleza la experiencia del personal en la prestación de servicios hoteleros, como la variedad en la prestación de servicios por parte del Restaurante, aunque hay oportunidades de mejora como pueden ser capacitaciones periódicas para situaciones de emergencia, manejo de aplicaciones de reservas, así como de cursos con el fin de certificar al personal en atención al cliente.

## 2. ESTUDIO TÉCNICO

Este estudio técnico tiene como fin mejorar el funcionamiento y operatividad de los factores que intervienen en los diferentes aspectos como servicio al cliente, maquinaria, instalaciones, organización, localización, tamaño y otras causas que puedan afectar al hotel. Este estudio ayudará a evidenciar diferentes aspectos en los cuales el hotel deberá tomar soluciones a corto, mediano y largo plazo, se evaluará si es necesario planes de capacitación, la cantidad óptima de personal, los requisitos mínimos de seguridad y salud en el trabajo, implementos de protección personal y otros aspectos que pueden tener una gran influencia para el hotel.

El Hotel Boutique San Rafael está acatando con la mayoría de factores que afectan el estudio técnico, pero también tiene algunos aspectos en los que deberá trabajar, y otros que se deberán implementar que son necesarios en estos tipos de organizaciones; los cuales se les deberá tener en cuenta para que el hotel tenga un mejor desempeño técnicamente.

**2.1 Análisis del servicio.** Se hará un análisis exhaustivo de los diferentes tipos de servicios que presta el hotel, identificando cuáles se deben mejorar y cuáles tienen un valor agregado frente a la competencia, evidenciando las ventajas y desventajas que se pueden tener a nivel interno como externo, revelando que tipos de servicios que se presten hacen más complejo los procesos.

**2.1.1 Tipos de servicio.** En este se reflejarán las diferentes clases de servicio que presta el hotel en el cual se analizará cada uno identificando las ventajas y desventajas que estos traen al hotel y que la diferencia de la competencia.

**2.1.1.1 Alojamiento.** El hotel presta un servicio de alojamiento ofreciendo al cliente 3 apartamentos entre los cuales tienen una capacidad de 5 a 10 personas, ofrecen una sala comedor, cocina dotada con los accesorios más utilizados, nevera, baños, televisor y habitaciones amplias con ventiladores, incluyendo áreas sociales dando comodidades a los huéspedes y satisfaciendo sus necesidades.

También se cuentan con 12 habitaciones, estas están distribuidas desde una hasta 5 personas según las necesidades del cliente, cuentan con aire acondicionado camas dobles y sencillas, escritorio, sofá camas, baño, nevera mini bar dando gran comodidad y confortabilidad a sus clientes.

El hotel posee 2 suites, una principal y una junior las cuales cuentan con camas extra dobles, baño, televisor, cocina con los útiles necesarios para cocinar, escritorio, sofá cama, equipo de sonido y terraza privada, la principal cuenta con un espacio más amplio y fuera de lo anterior tiene un jacuzzi privado.

**2.1.1.2 Restaurante.** El Hotel Boutique San Rafael cuenta con un servicio de bar y restaurante para sus huéspedes o clientes, ofrece un menú a la carta, para disfrutar de sus desayunos, almuerzos y cenas, también ofrece gran variedad de licores y bebidas al cliente.

En ocasiones se brinda a las personas solo almuerzo sin necesidad de estar hospedados en el hotel, todo se realiza con previo aviso para preparar y realizar las diferentes actividades para que el evento o almuerzo salga de acuerdo a lo planeado.





La venta de licores, es en cualquier horario, única y exclusivamente para los clientes del hotel que se están alojando, lo que si se debe tener en cuenta es la norma de ruido, ya que como hay más huéspedes en el hotel puede causar molestias. Este servicio ofrece bebidas como jugos, gaseosas, también cuenta con heladería y varias clases de paquetes.

Si los clientes desean alguna comida especial, se les prepara, siempre y cuando tenga un previo aviso y esté al alcance de las personas encargada de preparar este tipo de comida o bebida.

**2.1.1.3 Salón de eventos.** Se presta servicio de un salón de eventos con un videobeam y bafles profesionales y su correspondiente equipamiento, tiene una capacidad de hasta 150 personas con mesas y sillas.





**2.1.2 Fichas técnicas.** A continuación, se presentan las diferentes imágenes de las fichas técnicas de los diferentes servicios.

### Imagen 3. Ficha técnica de alojamiento.

	<b>FICHA TÉCNICA DEL ALOJAMIENTO</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</b>	
<p>Hotel Boutique San Rafael, se encuentra ubicado en el municipio de San Sebastián de Mariquita en el departamento del Tolima, creado desde el año 2012 con un diseño y estilo mediterráneo, elegante, sobrio y con un ambiente íntimo que lo distingue en su categoría.</p> <p>Cuenta con servicios de alojamiento desayuno incluido, piscina, parqueadero cubierto, vigilancia 24h , wifi , jacuzzi, dentro de unas instalaciones físicas distribuidas en doce habitaciones, tres apartamentos, dos suite con terraza y una con jacuzzi privado.</p>	
<b>ELABORADO POR:</b>	NICOLAS GUTIERREZ HERNANDEZ
<b>FECHA:</b>	12 DE MAYO DEL 2019
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>NOMBRE</b>	HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL
<b>DIRECCIÓN</b>	Calle 10 No.7-57/69 San Seabastián de Mariquita - Tolima
<b>TELEFONO</b>	318-691-4103 320-885-7968
<b>E-MAIL</b>	reservas@hotelsanrafael.co
<b>PAGINA WEB</b>	<a href="http://www.hotelsanrafael.co">www.hotelsanrafael.co</a>
<b>DESCRIPCION DE LAS HABITACIONES</b>	
HABITACIONES	12
SUITES	2
APARTAMENTOS	3
<b>NÚMERO</b>	<b>CAPACIDAD ( PERSONAS)</b>
APARTAMENTO 205	5
APARTAMENTO 206	10
APARTAMENTO 110	5
HABITACIONES (12)	1 a 5
SUITE (2)	1 a 4
<b>SERVICIOS INCLUIDOS</b>	
SERVICIO WIFI EN TODO EL HOTEL	
PARQUEADERO CARROS Y MOTOS	
TELEVISIÓN	SI
AIRE ACONDICIONADO	SI
<b>SERVICIOS EXTRAS</b>	
ZONA SPA	SI
<b>UBICANOS</b>	
	
<p>"Una experiencia inolvidable, un pueblo lleno de historia y un hotel dispuesto a atenderte"</p> <p><b>Reviso y aprobo :</b> Sandra Marcela Acosta Abarca</p>	





**Fuente:** elaboración propia

#### Imagen 4. Ficha técnica del Restaurante.

	<b>FICHA TÉCNICA DEL RESTAURANTE</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</b>	
<p>Hotel Boutique San Rafael, cuenta con el servicio de restaurante, el cual tiene un valor adicional para el almuerzo y la cena, ya que el desayuno va incluido dentro del servicio de hospedaje para el cliente. Este servicio tiene una carta a disposición del cliente la cual contiene una variedad de platos los cuales ofrece el hotel a sus clientes, pero también se complace al cliente en lo que quiera comer siempre y cuando avisé con antelación para programar su comida.</p>	
<b>ELABORADO POR:</b>	NICOLAS GUTIERREZ
<b>FECHA:</b>	12 DE MAYO DEL 2019
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>NOMBRE</b>	HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL
<b>DIRECCIÓN</b>	Calle 10 No.7-57/69 San Sebastián de Mariquita - Tolima
<b>TELEFONO</b>	318-691-4103 320-885-7968
<b>E-MAIL</b>	reservas@hotelsanrafael.co
<b>PAGINA WEB</b>	<a href="http://www.hotelsanrafael.co">www.hotelsanrafael.co</a>
<b>DESCRIPCION DE ALGUNOS MENÚS</b>	
MOJARRA SAN RAFAEL (625gr)	patacón (4 uds) , ensalada de aguacate (120gr) y porción de arroz (60gr)
ESPAGUETIA LA BOLOGÑESA (125gr)	
LOMO DE CERDO JAMAQUINO EN SALSA TAMARINDO (250gr)	acompañado de verduras salteadas(130gr) y pure de papa (2 uds)
BABY BEEF A LA PLANCHA (270gr)	Preparado al termino deseado por el cliente con papas criollas al vapor (4uds) y verduras salteadas(130gr)
<b>SERVICIOS INCLUIDOS</b>	
SERVICIO WIFI EN TODO EL HOTEL	
PARQUEADERO PARA CARROS Y MOTOS	
TELEVISIÓN	SI
MUSICA A GUSTO DEL CLIENTE	SI
<b>UBICANOS</b>	
	
"Una experiencia inolvidable, un pueblo lleno de historia y un hotel dispuesto a atenderte"	
<b>Reviso y aprobo :</b>	Sandra Marcela Acosta Abarca

**Fuente:** elaboración propia

**Imagen 5.** Ficha técnica del salón de eventos.

	<b>FICHA TÉCNICA DEL SALÓN DE EVENTOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</b>	
<p>Hotel Boutique San Rafael, cuenta con el servicio de salón de eventos, el cual tiene un proyector, bafles profesionales, micrófonos, tiene baños y cocineta para comodidad del cliente, tiene una capacidad de 100 personas acomodadas con mesas y acomodación con solo sillas estilo conferencia su capacidad es de 150 personas.</p>	
<b>ELABORADO POR:</b>	NICOLAS GUTIERREZ
<b>FECHA:</b>	12 DE MAYO DEL 2019
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>NOMBRE</b>	HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL
<b>DIRECCIÓN</b>	Calle 10 No.7-57/69 San Sebastián de Mariquita - Tolima
<b>TELEFONO</b>	318-691-4103 320-885-7968
<b>E-MAIL</b>	reservas@hotelsanrafael.co
<b>PAGINA WEB</b>	<a href="http://www.hotelsanrafael.co">www.hotelsanrafael.co</a>
<b>DESCRIPCIÓN DE COMPLEMENTOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
BAÑOS MUJERES	5
BAÑOS HOMBRES	5
MICROFONOS	5
MESAS	27
BAFLES	2
COMPUTADOR CON ACCESORIOS	1
VIDEO VIN	1
SILLAS	137
<b>SERVICIOS INCLUIDOS</b>	
SERVICIO WIFI EN TODO EL HOTEL	
PARQUEADERO PARA CARROS Y MOTOS	
PORTATIL CON SUS ACCESORIOS	SI
<b>UBICANOS</b>	
	
"Una experiencia inolvidable, un pueblo lleno de historia y un hotel dispuesto a atenderte"	
<b>Reviso y aprobo :</b>	Sandra Marcela Acosta Abarca

**Fuente:**elaboración propia

En las fichas técnicas se presenta la información básica de los diferentes servicios que presta el Hotel Boutique San Rafael.

En el alojamiento se describe el número de habitaciones, apartamentos y suites que se tienen, especificando las capacidades que tienen estos para que así el cliente tenga una guía del tipo de alojamiento que desea, también se especifican los servicios adicionales a los que el cliente tiene derecho y cuales tienen un valor adicional a el del alojamiento.

El restaurante ofrece diferentes menús para sus clientes los cuales se nombraron en la ficha técnica dando las especificaciones de las cantidades y variedades de platos, cabe resaltar que si el cliente desea un menú diferente a los que ofrece el hotel se le puede realizar, siempre y cuando haga la solicitud horas antes para que el personal programe y tenga disponibles los insumos para hacer el menú y satisfacer al cliente.

En el salón de eventos se especifican los elementos más esenciales que tiene para prestar el servicio, en el cual se realizan cumpleaños, conferencias, fiestas, y otro tipo de actividades, en los que se presta adicional el servicio de alojamiento y restaurante si los clientes lo desean. También si necesitan personal para ayudar a servir o ayudarles a realizar algún tipo de actividad, se debe realizar con previo aviso.

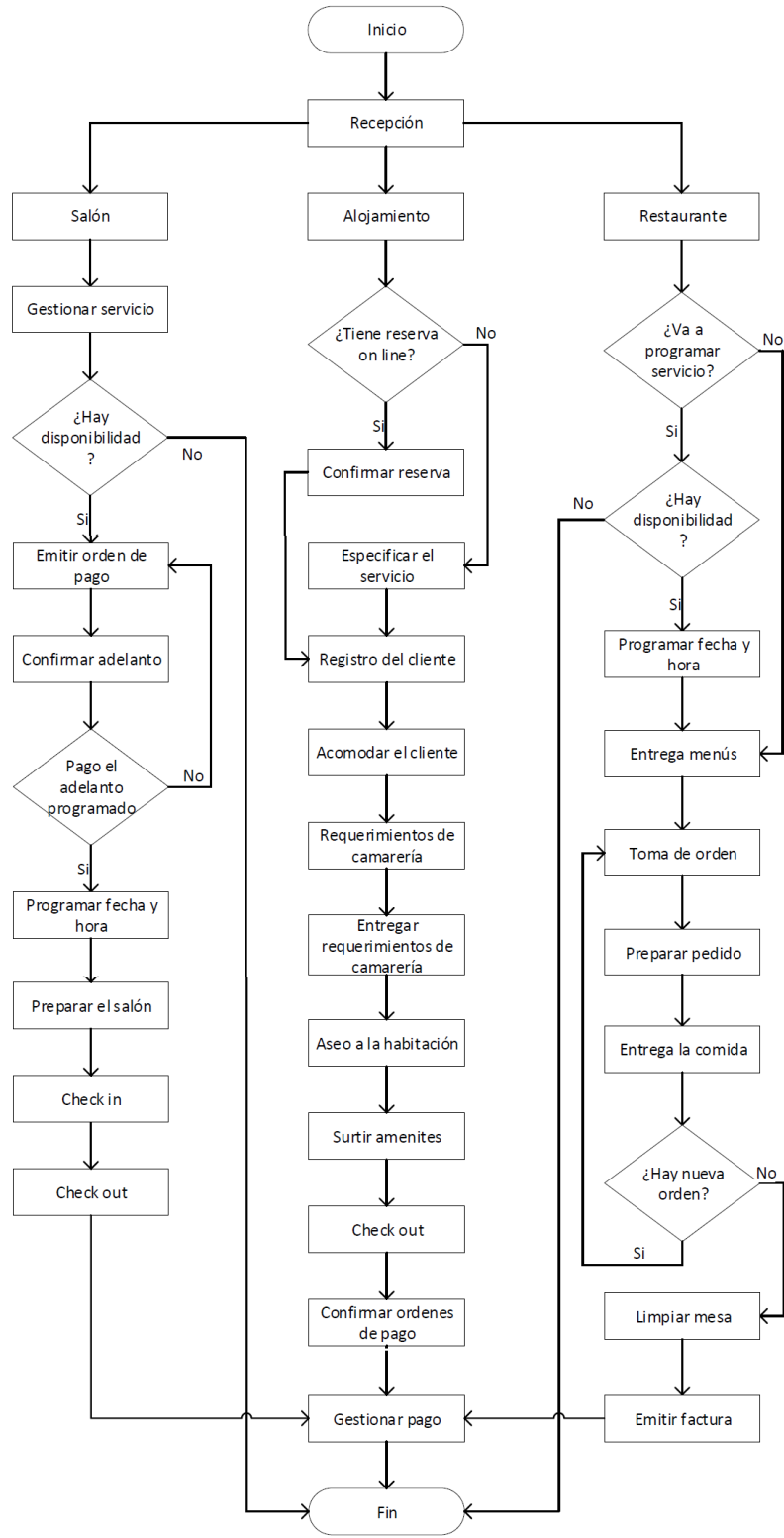
## **2.2 ESTUDIO DE MÉTODOS**

El estudio de métodos de trabajo es una importante técnica basada en el registro y examen crítico sistemático de la metodología existente y proyectada utilizada para llevar a cabo un trabajo. Para efectos del presente trabajo se tendrán en cuenta los servicios de alojamiento, restaurante y salón de eventos.

**2.2.1 Diagrama administrativo del hotel.** A continuación, en el Diagrama 1., se presentan los diferentes diagramas de procesos para el hotel, actualmente estos no existen se realizó la elaboración con base en información suministrada y recolectada.



**Diagrama 1. Diagrama administrativo**



**Fuente:** elaboración propia

**Recepción.** Es donde se le brinda la información al cliente, especificándole los beneficios que obtendrá por el servicio que requiere.

**Alojamiento.** Es cuando el cliente llega solicitando un servicio de habitación para dormir y descansar, sea solo o acompañó por una o varias personas. Dependiendo de sus acompañantes se le mostraran las habitaciones o apartamentos que cuentan con la capacidad para las personas que se van a alojar.

**Tiene reserva online.** Se debe preguntar al cliente si ya hizo una reserva por página web o ya había contactado por algún otro medio.

**Confirmar reserva.** Se confirma la reserva del cliente y se verifican datos.

**Especificar el servicio.** Cuando la persona encargada de la recepción le describe al cliente los diferentes requisitos que se deben tener, y están dentro del valor de la noche, él está pagando por un seguro, y las diferentes zonas a las cuales tiene derecho con su alojamiento.

**Registro del cliente.** Ya después de que el cliente decide tomar el servicio, se empieza a realizar el registro, con los datos del cliente, especificando el servicio que desea tomar.

**Acomodación de cliente.** Se lleva el cliente a la habitación que eligió, haciendo entrega de los controles del televisor y aire acondicionado si la habitación lo tiene, también las llaves de su habitación, verificando que quede a gusto o si necesita algo más.

**Requerimientos camarería.** Son los utensilios que el cliente solicita aparte de lo que ya tiene como más almohadas, cobijas o algunos otros elementos de este tipo.

**Entrega de requerimientos camarería.** Se entregan todos los amenities o elementos de camarería solicitados por el cliente verificando que estén en buen estado.

**Aseo a la habitación.** Se realiza un aseo a la habitación del cliente aprovechando cuando este sale dejando todo en su lugar y dando orden a todos los elementos que se encuentran sean del hotel o del huésped.

**Surtir amenities.** Se deben tener los paquetes de amenities previamente listos que son: shampoos, jabones entre otros.

**Checkout.** Es la parte donde se hace una verificación de que este todo lo que utilizó el cliente en perfecto estado.

**Confirmar órdenes de pago.** Ya después de tener el checkout se realiza el paz y salvo a recepción en cuanto a camarería.

**Generar órdenes de pago.** Se verifica que estén los diferentes checkout en paz y salvo y se le genera al cliente la factura del servicio prestado y lo que se consumió, si un paz y salvo no está en orden el cliente deberá asumir el pago del daño que haya causado, si es el caso.

**Salón de eventos.** Se presta un salón de eventos para los clientes con un proyector y un sonido profesional, pero tiene un valor adicional, todo dependiendo de la cantidad de personas.

**Gestionar servicio.** El cliente va a realizar la solicitud del salón de eventos con anterioridad especificando que tipo de evento es, sea un cumpleaños, una conferencia, exposición o fiesta o algún otro tipo de evento. También debe decir si necesita personal a su disposición, si utiliza el proyector, computador y demás elementos; si necesita el servicio de restaurante o alojamiento para realizar las reservas y comprar para este evento.

**Disponibilidad.** Se debe verificar si para la fecha que el cliente quiere el evento se tiene disponibilidad, teniendo en cuenta cantidad de personas y otros.

**Emitir órdenes de pago.** Se debe pagar el 50% de la cotización, dando más confiabilidad al hotel para empezar a hacer preparativos si es del caso.

**Confirmar pago.** Se confirma que el cliente pagó, para tener la seguridad de que si va a realizar el evento y el cliente quede comprometido.

**Programar fecha y hora.** El cliente debe indicar la fecha exacta y la hora del evento, para tener todo preparado y realizar la reserva del salón de eventos evitando que no esté ocupado en la fecha que lo solicite.

**Preparar el salón.** Se debe decorar el salón con un día de anticipación e ir mostrándole al cliente lo que se hace para tener la certeza de que sea del gusto de él.

**Check in.** Antes del evento se hace un listado de los elementos que se entregan al cliente, lo que va a utilizar como micrófonos, video beam entre otros, verificando su estado.

**Checkout.** Se verifica que todos los elementos que se entregaron al cliente estén en buen estado como se le entregaron previamente.

**Restaurante.** Es donde se le brinda al cliente una gran variedad de comidas y bebidas para que él pueda disfrutar de los alimentos y bebidas de excelente preparación.

**Va a programar servicio.** Si el cliente desea mandar a preparar un almuerzo u comida con previa anticipación.

**Hay disponibilidad.** Se verifica si hay disponibilidad de lo que requiere el cliente para el servicio.

**Programar fecha y hora de la comida.** El cliente debe decir a qué hora desea su comida, y si quiere puede definir los menús que desee en los días siguientes para que el hotel se encargue de tener todas sus peticiones al día.

**Entregar menús.** Se ofrece un menú a la carta para que el cliente tenga varias posibilidades de escoger que quiere almorzar o cenar, igualmente algún menú en especial o refrigerio que desee el cliente se le prepara, con previo aviso.

**Toma de la orden.** Se realiza el pedido que solicitó el cliente, haciendo una verificación de todo.

**Preparar pedido.** Se empieza a preparar los menús solicitados por el cliente verificando el estado de los alimentos y probando la sazón.

**Entrega de la comida.** Se entrega y se sirve la comida al cliente en la mesa ya previamente alistada a la hora y fecha previamente programadas.

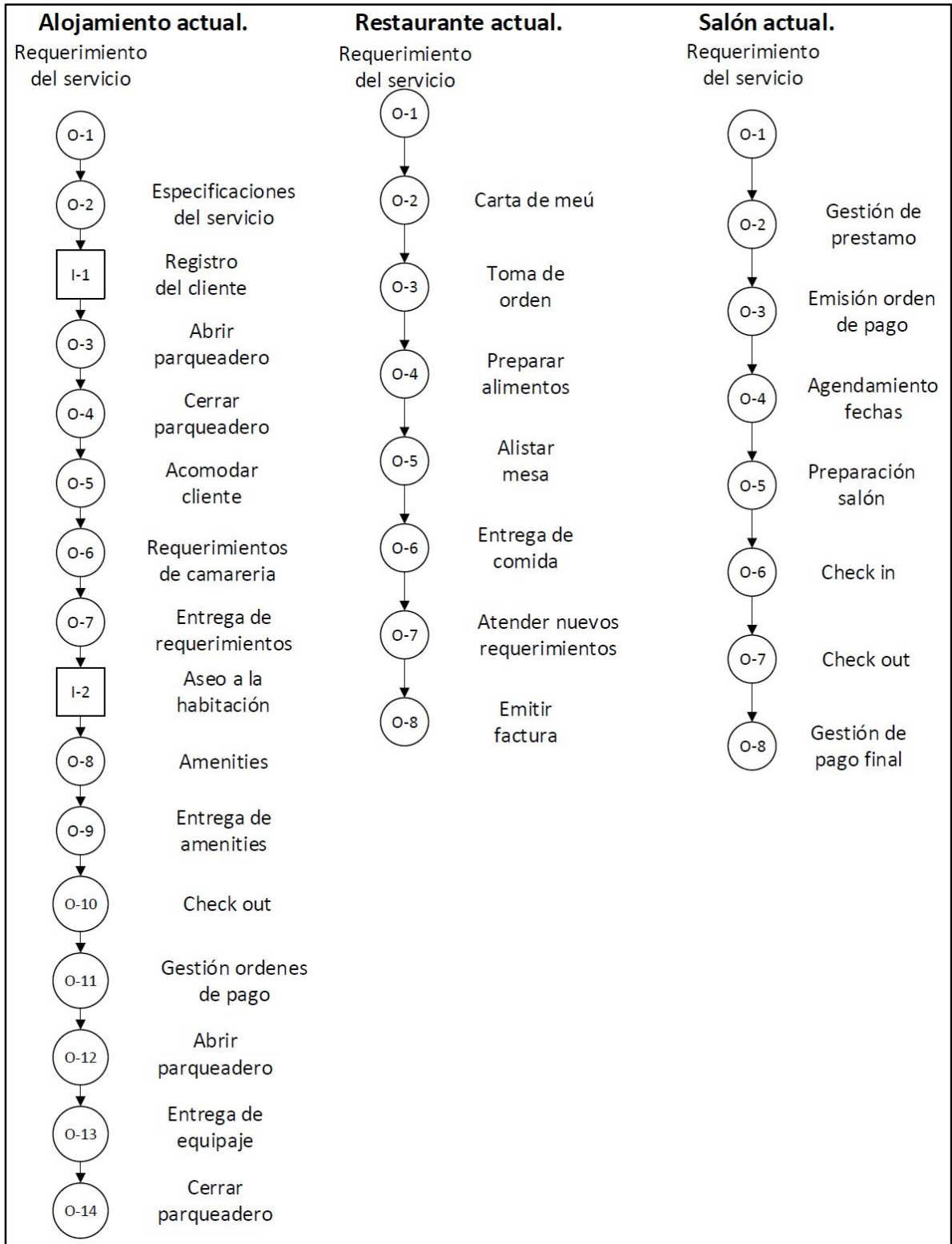
**Hay nueva orden.** Si el cliente desea repetir alguno de los alimentos o bebidas.

**Emitir factura.** Se realiza la factura de lo que el cliente solicitó en el restaurante emitiéndola a recepción.

**2.2.2 Diagrama de operaciones.** Este estudio también llamado ingeniería de métodos es el que estudia las operaciones y diferentes elementos que alteran el proceso sea del producto o servicio, este se basa en aplicar métodos más eficientes que ayuden a que la actividad a desarrollar sea más rápida y se haga de la mejor manera.

**2.2.2.1 Diagramas de operaciones actuales.** A continuación se muestran en el Diagrama 2., los procesos actuales para Alojamiento, Restaurante y Salón.

**Diagrama 2. Diagrama de operaciones actuales.**



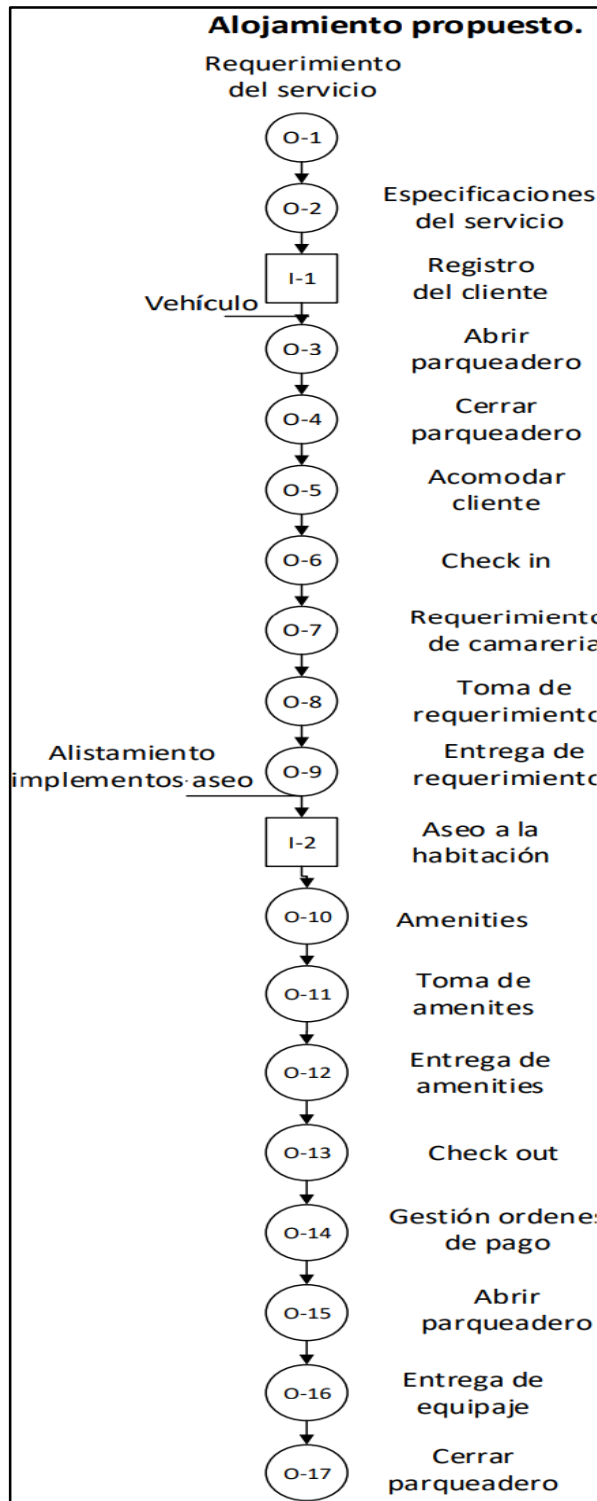
**Fuente:** elaboración propia.

**2.2.2.2 Diagramas de operaciones propuestos.** Se encontraron oportunidades de mejora en los procesos actuales, dado esto se hace una propuesta de cambio que se refleja en el Diagrama 3., para cada servicio.

Se hace la propuesta de incluir un check in en la habitación/apartamento donde se hospedará el cliente con un formato tipo lista de chequeo, igualmente realizar pre alistamiento de amenities.

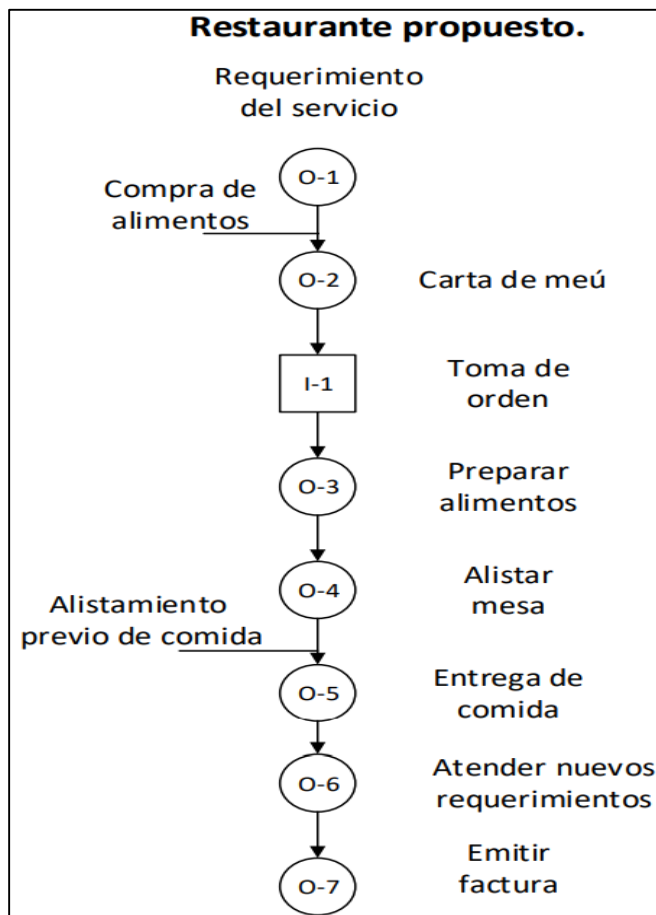
Finalmente al proceso de Salón no se le realizan cambios en su proceso ejecución pero si en la forma en que se realizan con el fin de agilizar los procesos, se sigue el uso de un catálogo donde se muestre la versatilidad y posible usos del salón, así como un formato para check in y checkout.

**Diagrama 3.** Diagramas de operaciones alojamiento propuestos.



**Fuente:** elaboración propia.

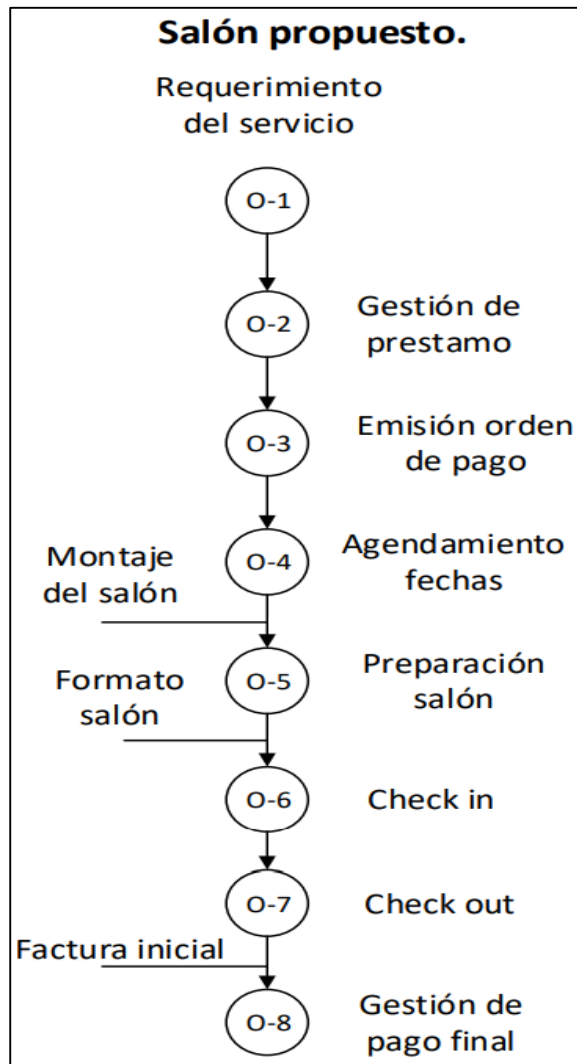
**Diagrama 4.** Diagrama de operaciones Restaurante propuesto.



**Fuente:** elaboración propia.



**Diagrama 5.** Diagrama de operaciones propuesto Salón.




**Fuente:** elaboración propia.

**2.2.3 Diagrama de procesos actuales.** Es un conjunto de actividades enlazadas entre sí, que tienen una secuencia para el cumplimiento de un objetivo, sea un producto final o para obtener como finalidad un servicio.

En el hotel Boutique San Rafael se evidencia una gran secuencia de actividades, claro está que en los servicios a prestar es determinación del cliente si desea tomarlos o no, por lo tanto, se realizó el diagrama de operaciones del servicio de alojamiento, incluyendo todas las actividades que se ven en este tipo de servicio.

**Diagrama 6.** Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de recepción

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual			Actual				
		Operación		3			545	0			
		Transporte		0							
		Espera		0							
		Combinada		0			Propuesta				
		Inspección		0			Tiempo		Distancia		
		Almacenamiento		0							
		Totales		3							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Recepción	Requerimiento del servicio	●	⇒	D	▽	□	○	1	33		
	Especificaciones del servicio	●	⇒	D	▽	□	○	2	386		
	Registro del cliente	●	⇒	D	▽	□	○	3	126		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 6., se muestra la primera operación que se da al momento de llegada del huésped, en la cual es la recepción especificando las actividades que se realizan en esta área donde se obtiene un tiempo aproximado de 545 segundos siendo alrededor de 9 minutos este tiempo que se tarda la recepcionista en atender las necesidades del cliente.

**Diagrama 7.** Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de acomodación del cliente


DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual			Actual				
		Operación		3			458	117,5			
		Transporte		3							
		Espera		1							
		Combinada		0			Propuesta				
		Inspección		0			Tiempo		Distancia		
		Almacenamiento		0							
		Totales		7							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Acomodación del cliente	Dirigirse al parqueadero	○	⇒	D	▽	□	○	4	44	28,5	Botones
	Abrir parqueadero	●	⇒	D	▽	□	○	5	26		
	Esperar entrada del cliente	○	⇒	D	▽	□	○	6	36		
	Ir por el equipaje al carro del cliente	○	⇒	D	▽	□	○	7	47	11,8	
	Cerrar parqueadero	●	⇒	D	▽	□	○	8	28		
	Llevar equipaje a la habitacion	○	⇒	D	▽	□	○	9	234	77,2	
	Acomodacion del cliente	●	⇒	D	▽	□	○	10	43		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 7., se ve la operación siguiente a la recepción en la que trata de acomodar al cliente, llevándolo a su habitación ubicando su equipaje haciendo que este quede cómodo en su habitación. Se obtuvo un tiempo de 458 segundos en minutos aproximadamente 8, y el recorrido que se tiene que realizar es de 117,5

metros teniendo en cuenta que el cliente llega en carro y se ubica en el parqueadero, ya si este viene con su equipaje en mano sería más corto el trayecto.


**Diagrama 8.** Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de camarería

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual		Actual					
						Tiempo	Distancia				
		Operación		3		440	95				
		Transporte		2							
		Espera		0							
		Combinada		0		Propuesta					
		Inspección		0		Tiempo	Distancia				
		Almacenamiento		0		Totales		5			
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Camarería	Requerimientos de camarería	●	⇒	D	▽	□	○	11	22		
	Ir por los requerimientos solicitados	○	⇒	D	▽	□	○	12	186	47,5	
	Coger requerimientos	●	⇒	D	▽	□	○	13	29		
	Llevar requerimientos al cliente	○	⇒	D	▽	□	○	14	186	47,5	
	Entregar requerimientos	●	⇒	D	▽	□	○	15	17		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 8., se tiene la operación de camarería en la que inicia si el cliente tiene requerimientos para que la camarera inmediatamente se los entregue, en este tiempo se demora alrededor de 7 minutos realizando un desplazamiento de 95 metros para satisfacer las necesidades del cliente.

**Diagrama 9.** Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de camarería


DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual		Actual					
						Tiempo	Distancia				
		Operación		3		1646	95				
		Transporte		2							
		Espera		0							
		Combinada		0		Propuesta					
		Inspección		0		Tiempo	Distancia				
		Almacenamiento		0		Totales		5			
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Reposo camarería	Realizar aseo en la habitacion	●	⇒	D	▽	□	○	16	1210		
	Ir por amenities necesarios	○	⇒	D	▽	□	○	17	186	47,5	
	Coger amenities	●	⇒	D	▽	□	○	18	38		
	Llevar amenities a la habitación	○	⇒	D	▽	□	○	19	186	47,5	
	Proveer amenities	●	⇒	D	▽	□	○	20	26		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 9., se encuentra el repaso de camarería, que es cuando el cliente sale y la camarera aprovecha este tiempo para realizar un aseo a la habitación y

ver que necesita el huésped, así dejando todo tal cual estaba como cuando ingreso el huésped por primera vez.

**Diagrama 10.** Diagrama de proceso actual Alojamiento en la operación de fase final


DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual			Actual				
		Operación		5			809	124,7			
		Transporte		2							
		Espera		1							
		Combinada		0			Propuesta				
		Inspección		0			Tiempo		Distancia		
		Almacenamiento		0							
Totales		8									
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	∇	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Fase final	Check out	●	⇒	D	∇	□	○	21	279		
	Gestión ordenes de pago	●	⇒	D	∇	□	○	22	325		Entrega factura de cancelado.
	Dirigirse a la habitación del cliente	○	⇒	D	∇	□	○	23	44	47,5	Por el equipaje.
	Dirigirse al parqueadero	○	⇒	D	∇	□	○	24	44	77,2	Botones
	Abrir parqueadero	●	⇒	D	∇	□	○	25	26		
	Entregar equipaje al cliente.	●	⇒	D	∇	□	○	26	26		
	Esperar salida del cliente	○	⇒	D	∇	□	○	27	37		
	Cerrar parqueadero	●	⇒	D	∇	□	○	28	28		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 10., se encuentra la fase final donde el cliente pasa a la recepción de nuevo a realizar su pago al hotel por el servicio prestando, y donde el botones se encarga de llevar su equipaje al vehículo si es del caso y despachar finalmente al huésped.

**2.2.3.1 Diagrama de procesos propuesto.** En este se van a realizar los cambios que sean pertinentes haciendo mejoras en el proceso del hotel, sea de calidad y otras que ayuden a optimizar los tiempos de estas actividades, estas se mostrarán a continuación.


**Diagrama 11.** Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de recepción

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual			Actual				
		Operación		2							
		Transporte		0							
		Espera		0							
		Combinada		1			Propuesta				
		Inspección		0			Tiempo		Distancia		
		Almacenamiento		0							
Totales		3			565		0				
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	∇	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Recepción	Requerimiento del servicio	●	⇒	D	∇	□	○	1	33		
	Especificaciones del servicio	●	⇒	D	∇	□	○	2	386		
	Registro del cliente	○	⇒	D	∇	□	●	3	146		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 11., se propone realizar una verificación de todos los datos del cliente haciendo que la información tomada sea correcta, lo que hace que en esta operación se aumente un poco el tiempo.

**Diagrama 12.** Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de acomodación del cliente

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual			Actual				
							Tiempo	Distancia			
		Operación		3							
		Transporte		3							
		Espera		1							
		Combinada		1			Propuesta				
		Inspección		0			Tiempo	Distancia			
		Almacenamiento		0					692	117,5	
		Totales		8							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	∇	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Acomodación del cliente	Dirigirse al parqueadero	○	⇒	D	∇	□	○	4	44	28,5	Botones
	Abrir parqueadero	●	⇒	D	∇	□	○	5	26		
	Esperar entrada del cliente	○	⇒	D	∇	□	○	6	36		
	Ir por el equipaje al carro del cliente	○	⇒	D	∇	□	○	7	47	11,8	
	Cerrar parqueadero	●	⇒	D	∇	□	○	8	28		
	Llevar equipaje a la habitación	○	⇒	D	∇	□	○	9	234	77,2	
	Acomodación del cliente	●	⇒	D	∇	□	○	10	43		
Check in	○	⇒	D	∇	□	●	11	234			

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 12., en esta operación se añade una actividad más la cual se trata de hacer un check in donde se verifica que todo está en perfecto estado y no se encuentran equipos o elementos dañados o en mal estado, mostrando al huésped el funcionamiento de todo si es necesario lo que lo hace sentir más confiable, y evitando un mal entendido al momento de salida del huésped, esta mejora aumenta el tiempo del proceso en unos 4 minutos pero lo hace más efectivo.


**Diagrama 13.** Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de camarería

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual			Actual				
							Tiempo	Distancia			
		Operación		3							
		Transporte		2							
		Espera		0							
		Combinada		0			Propuesta				
		Inspección		0			Tiempo	Distancia			
		Almacenamiento		0					419	95	
		Totales		5							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	∇	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Camarería	Requerimientos de camarería	●	⇒	D	∇	□	○	12	22		
	Ir por los requerimientos solicitados	○	⇒	D	∇	□	○	13	186	47,5	
	Coger requerimientos	●	⇒	D	∇	□	○	14	8		Previamente alistados
	Llevar requerimientos al cliente	○	⇒	D	∇	□	○	15	186	47,5	
	Entregar requerimientos	●	⇒	D	∇	□	○	16	17		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 13., en esta se realiza una observación respecto al proceso actual en el cual la camarera debe tener un previo alistamiento de los amenities y elementos que puede solicitar el cliente así disminuyendo el tiempo del proceso.


**Diagrama 14.** Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de repaso camarería

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual		Actual					
						Tiempo	Distancia				
		Operación		2							
		Transporte		2							
		Espera		0							
		Combinada		1				Propuesta			
		Inspección		0				Tiempo	Distancia		
		Almacenamiento		0				1615	95		
Totales				5							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	□	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Repaso camarería	Realizar aseo en la habitación	○	⇒	D	▽	□	□	17	1210		Verificación de la habitación.
	Ir por amenities necesarios	○	⇒	D	▽	□	□	18	186	47,5	
	Coger amenities	○	⇒	D	▽	□	□	19	7		Previamente alistados
	Llevar amenities a la habitación	○	⇒	D	▽	□	□	20	186	47,5	
	Proveer amenities	○	⇒	D	▽	□	□	21	26		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 14., se propone que mientras la persona de camarería realiza el aseo vaya verificando que todo lo que esté haciendo, para tener mayor seguridad de que el trabajo quede bien, también los amenities que se pueden tener deben estar con un previo alistamiento, disminuyendo el tiempo en 31 segundos y haciendo más a meno el proceso.

**Diagrama 15.** Diagrama de proceso propuesto de Alojamiento en la operación de fase final

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Alojamiento		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual		Actual					
						Tiempo	Distancia				
		Operación		5							
		Transporte		2							
		Espera		1							
		Combinada		0				Propuesta			
		Inspección		0				Tiempo	Distancia		
		Almacenamiento		0				809	124,7		
Totales				8							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	□	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Fase final	Check out	○	⇒	D	▽	□	□	22	279		
	Gestión ordenes de pago	○	⇒	D	▽	□	□	23	325		Entrega factura de cancelado.
	Dirigirse a la habitación del cliente.	○	⇒	D	▽	□	□	24	44	47,5	Por el equipaje.
	Dirigirse al parqueadero	○	⇒	D	▽	□	□	25	44	77,2	Botones
	Abrir parqueadero	○	⇒	D	▽	□	□	26	26		
	Entregar equipaje al cliente.	○	⇒	D	▽	□	□	27	26		
	Esperar salida del cliente	○	⇒	D	▽	□	□	28	37		
	Cerrar parqueadero	○	⇒	D	▽	□	□	29	28		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 15., no se realiza ninguna adecuación, ya que al realizar el checkout se debe revisar todo, incluyendo la habitación del huésped por sí ocurrió un daño y también la verificación de la cuenta a pagar del cliente.


**Diagrama 16.** Diagrama de proceso actual de Restaurante en la operación de toma de orden

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE RESTAURANTE HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Restaurante		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad	Actual		Actual						
					Tiempo	Distancia					
		Operación	3		196	0	<b>Propuesta</b> Tiempo    Distancia				
		Transporte	0								
		Espera	1								
		Combinada	0								
		Inspección	0								
		Almacenamiento	0								
		Totales	4								
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Toma de orden	Requerimiento del servicio	●	⇒	D	▽	□	○	1	26		Desayuno, almuerzo, cena, snacks.
	Entrega de la carta de menús	●	⇒	D	▽	□	○	2	9		
	Espera decisión del cliente	○	⇒	D	▽	□	○	3	125		
	Toma la orden	●	⇒	D	▽	□	○	4	36		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 16., en la operación de toma de orden es cuando el huésped se acerca a el restaurante a realizar su pedido, dando las especificaciones de lo que desea comer y en que horario.

**Diagrama 17.** Diagrama de proceso actual de Restaurante en la operación de preparación de menú

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE RESTAURANTE HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Restaurante		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad	Actual		Actual						
					Tiempo	Distancia					
		Operación	1		1851	5.6	<b>Propuesta</b> Tiempo    Distancia				
		Transporte	1								
		Espera	0								
		Combinada	0								
		Inspección	0								
		Almacenamiento	0								
		Totales	2								
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□ <th>○</th> <th>N°</th> <th>TIEMPO (seg)</th> <th>DISTANCIA (m)</th> <th>OBSERVACIONES</th>	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Preparación menú	Llevar orden al chef	○	⇒	D	▽	□	○	5	27	5.6	
	Preparar la orden requerida	●	⇒	D	▽	□	○	6	1824		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 17., se tiene un tiempo elevado ya que es la preparación promedio de los menús que tiene el hotel para disposición de los huéspedes, teniendo en cuenta que el huésped puede ordenar lo que desea con previo aviso, pero estos menús no están dentro de este tiempo ya que es ocasional en que ocurre este evento.

**Diagrama 18.**Diagrama de proceso actual de Restaurante en la operación de entrega

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE RESTAURANTE HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL									
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1					
ACTIVIDAD: Restaurante		RESUMEN							
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad	Actual			Actual			
		Operación	2			Tiempo	350		
		Transporte	1			Distancia		6	
		Espera	0						
		Combinada	0			Propuesta			
		Inspección	0			Tiempo	Distancia		
		Almacenamiento	0						
		Totales	3						
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Entrega	Alistamiento de la mesa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	269		
	Llevar la comida al cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	75	6	
	Entrega de la comida	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	6		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 18., se realiza la entrega del menú al huésped, donde se tiene un tiempo cercano a 6 minutos donde se evidencia en la toma de tiempos que en el alistamiento es donde se tiene un tiempo elevado en el proceso.

**Diagrama 19.** Diagrama de proceso actual de Restaurante en la operación de fase final


DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE RESTAURANTE HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL									
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1					
ACTIVIDAD: Restaurante		RESUMEN							
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad	Actual			Actual			
		Operación	2			Tiempo	1397		
		Transporte	0			Distancia		0	
		Espera	1						
		Combinada	0			Propuesta			
		Inspección	0			Tiempo	Distancia		
		Almacenamiento	0						
		Totales	22						
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Fase final	Atender nuevos requerimientos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	187		
	Esperar que el cliente termine	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	1162		
	Emitir factura a recepción	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	48		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 19., se encuentra la fase final del proceso donde el mesero está pendiente de nuevos requerimientos del huésped, y ya al finalizar la comida, se emite la factura a recepción donde este tiempo no se puede minimizar ya que son dos esperas al cliente, las cuales, el hotel no puede intervenir, y por último la emisión de la factura; este proceso tarda alrededor de 23 minutos.



**Diagrama 20.** Diagrama de proceso propuesto de Restaurante en la operación de toma de orden

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE RESTAURANTE HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1		1		Hoja 1 de 1					
ACTIVIDAD: Restaurante		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual		Propuesta		Actual			
						Tiempo		Distancia			
		Operación		2							
		Transporte		0							
		Espera		1							
		Combinada		1							
		Inspección		0				Tiempo		Distancia	
		Almacenamiento		0				188		0	
		Totales		4							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	□	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Toma de orden	Requerimiento del servicio	●	⇒	D	▽	□	□	1	26		Desayuno, almuerzo, cena, snacks.
	Entrega de la carta de menús	●	⇒	D	▽	□	□	2	9		
	Espera decisión del cliente	○	⇒	D	▽	□	□	3	112		
	Toma la orden	○	⇒	D	▽	□	□	4	41		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 20., en la espera de decisión de tiempo proponemos que la persona que le muestre la carta incentive al cliente a elegir un plato, puede ser el más pedido, disminuyendo así el tiempo, por otro lado, una verificación al tomar la orden, asegurándose de lo que pidió el cliente.

**Diagrama 21.** Diagrama de proceso propuesto de Restaurante en la operación de preparación menú

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE RESTAURANTE HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1		1		Hoja 1 de 1					
ACTIVIDAD: Restaurante		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual		Propuesta		Actual			
						Tiempo		Distancia			
		Operación		1							
		Transporte		1							
		Espera		0							
		Combinada		0							
		Inspección		0				Tiempo		Distancia	
		Almacenamiento		0				1851		5.6	
		Totales		2							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	□	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Preparación menú	Llevar orden al chef	○	⇒	D	▽	□	□	5	27	5.6	
	Preparar la orden requerida	●	⇒	D	▽	□	□	6	1824		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 21., no se pueden disminuir el tiempo ya que se tomó el tiempo de los diferentes platos que ofrece el hotel y se promedió, este tiempo puede variar depende lo que pida el cliente que no esté dentro del menú.

**Diagrama 22.** Diagrama de proceso propuesto de Restaurante en la operación de entrega

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE RESTAURANTE HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Restaurante		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad	Actual	Actual		Propuesta	Tiempo	Distancia			
				Tiempo	Distancia						
		Operación	2								
		Transporte	1								
		Espera	0								
		Combinada	0								
		Inspección	0								
		Almacenamiento	0								
		Totales	3					164	6		
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Entrega	Alistamiento de la mesa	○	⇒	D	▽	□	○	7	134		Previamente alistados
	Llevar la comida al cliente	○	⇒	D	▽	□	○	8	24	6	Carro de comida
	Entrega de la comida	○	⇒	D	▽	□	○	9	6		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 22., se baja notablemente el tiempo ya que se propone tener un previo alistamiento de la mesa lo cual hace que el tiempo sea menor y también tener un carrito de comida para facilitar al mesero su labor siendo más a meno evitando recorridos y disminuyendo el tiempo, en este proceso se logra disminuir a 3 minutos lo cual hace gran diferencia.

**Diagrama 23.** Diagrama de proceso propuesto de Restaurante en la operación de fase final

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE RESTAURANTE HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Restaurante		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad	Actual	Actual		Propuesta	Tiempo	Distancia			
				Tiempo	Distancia						
		Operación	2								
		Transporte	0								
		Espera	1								
		Combinada	0								
		Inspección	0								
		Almacenamiento	0								
		Totales	3					1397	0		
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	○	⇒	D	▽	□	○	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Fase final	Atender nuevos requerimientos	○	⇒	D	▽	□	○	10	187		
	Esperar que el cliente termine	○	⇒	D	▽	□	○	11	1162		
	Emitir factura a recepción	○	⇒	D	▽	□	○	12	48		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 23., en la fase final, se tiene el mismo diagrama que el actual ya que en este no hay forma de optimizar el proceso, por ende, se obtienen los mismos tiempos y distancias que en el actual.

**Diagrama 24.** Diagrama de proceso actual de Salón de eventos en la operación de recepción

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE SALÓN DE EVENTOS HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Salón de eventos		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual		Actual					
						Tiempo	Distancia				
		Operación		4		615	0				
		Transporte		0							
		Espera		0							
		Combinada		0		Propuesta					
		Inspección		0		Tiempo		Distancia			
		Almacenamiento		0							
		Totales		4							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES	
Recepción	Requerimiento del servicio	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	37			
	Gestión del servicio de prestamo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	451			
	Emisión orden de pago	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	13			
	Recepción del pago	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	114		Minimo 50% adelanto	

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 24., en esta operación de recepción se tiene un tiempo de aproximadamente 10 minutos donde el cliente acude al servicio del salón de eventos y pide sus requerimientos hasta que se llega un acuerdo para el alquiler de este.

**Diagrama 25.** Diagrama de proceso actual propuesto de Salón de eventos en la operación de preparación

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE SALÓN DE EVENTOS HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL											
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1							
ACTIVIDAD: Salón de eventos		RESUMEN									
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual		Tiempo		Distancia			
		Operación		3		2866	0				
		Transporte		0							
		Espera		0							
		Combinada		0		Propuesta					
		Inspección		0		Tiempo		Distancia			
		Almacenamiento		0							
		Totales		3							
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES	
Preparación	Agendamiento fecha y hora solicitada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	43			
	Preparación del salón	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	2640			
	Check in	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	183			

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 25., se realiza la preparación del salón, en el cual se tomó el tiempo promedio de los diferentes eventos que pueden presentarse, y donde el hotel hace una reserva después de que el cliente deja su abono el cual está en la operación anterior; también se realiza un check in de todo lo que se encuentra en el salón de eventos verificando su estado.


**Diagrama 26.** Diagrama de proceso actual de Salón de eventos en la operación de fase final

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE SALÓN DE EVENTOS HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL										
MÉTODO: ACTUAL		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1						
ACTIVIDAD: Salón de eventos		RESUMEN								
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual				Actual		
		Operación		2				519	0	
		Transporte		0						
		Espera		0						
		Combinada		0				Propuesta		
		Inspección		0				Tiempo	Distancia	
		Almacenamiento		0						
		Totales		2						
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Fase final	Check out	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	407		
	Gestión de pago final.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	112		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 26., se verifica que todo esté en orden, que no se haya presentado daños en las instalaciones o en alguno de los equipos o elementos solicitados por el arrendatario, ya verificando esto se procede a realizar el pago total del alquiler del salón de eventos.

**Diagrama 27.** Diagrama de proceso propuesto de Salón de eventos en la operación de recepción

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE SALÓN DE EVENTOS HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL										
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1						
ACTIVIDAD: Salón de eventos		RESUMEN								
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual				Actual		
		Operación		4				422	0	
		Transporte		0						
		Espera		0						
		Combinada		0				Propuesta		
		Inspección		0				Tiempo	Distancia	
		Almacenamiento		0						
		Totales		4						
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Recepción	Requerimiento del servicio	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	37		
	Gestión del servicio de prestamo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	258		Implementación de formato salón de eventos.
	Emisión orden de pago	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	13		
	Recepción del pago	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	114		Mínimo 50% adelanto.

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 27., se realiza una propuesta que trata de diseñar un formato para el salón de eventos lo cual es más cómodo para el trabajador del hotel como para el cliente, así disminuyendo el tiempo en este proceso.


**Diagrama 28.** Diagrama de proceso propuesto de Salón de eventos en la operación de preparación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE SALÓN DE EVENTOS HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL										
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1						
ACTIVIDAD: Salón de eventos		RESUMEN								
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual				Tiempo	Distancia	
		Operación		3						
		Transporte		0						
		Espera		0						
		Combinada		0				Propuesta		
		Inspección		0				Tiempo	Distancia	
		Almacenamiento		0				2866	0	
		Totales		3						
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Preparación	Agendamiento fecha y hora solicitada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	43		
	Preparación del salón	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	2640		
	Check in	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	183		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 28., en la operación de preparación no se disminuye ningún tiempo ya que en esta se tomó un promedio de lo que demoran adecuando el salón según el evento, donde se realiza un agendamiento y un check in que son esenciales en este proceso para no tener inconvenientes con el cliente.

**Diagrama 29.** Diagrama de proceso propuesto de Salón de eventos en la operación de fase final

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE SALÓN DE EVENTOS HOTEL BOUTIQUE SAN RAFAEL										
MÉTODO: PROPUESTO		Diagrama N°1	1	Hoja 1 de 1						
ACTIVIDAD: Salón de eventos		RESUMEN								
ELABORADO POR: Nicolas Gutierrez Hernandez		Actividad		Actual				Actual		
		Operación		2				Tiempo	Distancia	
		Transporte		0						
		Espera		0						
		Combinada		0				Propuesta		
		Inspección		0				Actual		
		Almacenamiento		0				519	0	
		Totales		2						
OPERACIÓN	ACTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N°	TIEMPO (seg)	DISTANCIA (m)	OBSERVACIONES
Fase final	Check out	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	407		
	Gestión de pago final.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	112		

**Fuente:** elaboración propia

En el Diagrama 29., se realiza un checkout el cual trata de verificar que todo esté en orden en cuanto a daños, estado de los elementos y equipos prestados al cliente para luego realizar el pago final, este proceso no se pudo disminuir el tiempo, y está completo ya que es una verificación antes del pago final.

**2.2.4 Entrada de información.** Es cuando el cliente llega al hotel y deberá entregar a la persona encargada de la recepción una serie de datos

**2.2.4.1 Registro de información.** El cliente ingresa o da sus datos personales como su nombre completo, número de cédula, si es menor de edad se verifica que sean familiares, si el cliente desea dar su fecha de cumpleaños, para el hotel enviarle para esa fecha un descuento o paquete para incentivarlo a que pase sus fechas especiales en las instalaciones y por último se realizan las firmas de las personas que se hospedarán, donde quedan registrados en el sistema del hotel, la persona encargada de la recepción verificará y registrará los datos del cliente o clientes si es el caso.

- **Requerimientos.** Se procesan los diferentes requerimientos o servicios que desea el cliente, para así elaborar un plan para tener listos estos requerimientos. Estos requerimientos pueden ser amenities,
- **Datos básicos.** El cliente debe suministrar a el hotel una serie de datos básicos para su alojamiento sea presencial o por internet.
- **Documentos.** Las personas que se van a hospedar en el hotel deben presentar su cédula de ciudadanía obligatoriamente, si es menor de edad se verifican de que sean familiares, para evitar problemas jurídicos.
- **Registro de la información.** Ya después de que el cliente pasa los documentos de él y de sus acompañantes si es el caso, se registra la información de estos en el sistema.
- **Organización.** Se procede a organizar toda la documentación de los huéspedes en el archivo, aun así, también quedando en la base de datos.
- **Checkin.** Se realiza un inventario que consta todos los implementos que se le suministran al cliente de los cuales este tendrá que devolver al hotel.
- **Checkout.** Este se realiza cuando el cliente ya se va, el cual consta que queda a paz y salvo con el hotel de todo, ya que se pueden presentar daños ocasionados por el cliente.

## 2.3 ESTUDIO DE TIEMPOS

En este se evidencia la velocidad con que los trabajadores de hotel están ejecutando cada operación que realizan, donde se evalúan y se toman decisiones respecto a estas para optimizar los tiempos más lentos. Actualmente el Hotel

Boutique San Rafael no cuenta con procesos estandarizados, por lo tanto, no hay un estudio de tiempos ni procesos.

Para determinar el número de ciclos que se van a tener al momento de tomar los tiempos se tiene en cuenta la herramienta tomada por la empresa General Electric el cual diseño una tabla en la cual los ciclos dependen del tiempo total de todas las actividades conjuntas. A continuación, se mostrará en la tabla que determina los ciclos de las actividades que se presentan en el Hotel Boutique San Rafael.

**Tabla 31.** Número de ciclos

<b>Tiempo de ciclo en min</b>	<b>Numero recomendado de ciclos</b>
0,1	200
0,25	100
0,5	60
0,75	40
1	30
2	20
2,00 – 5,00	15
5,00 – 10,00	10
10,00 – 20,00	8
20,00 – 40,00	5
40,00 o más	3

**Fuente:** NIEBEL, Benjamin y FREIVALDS, Andris. Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. 10a ed. México: Alfaomega grupo editor, 2001. 728 p. ISBN: 9701505972.

De acuerdo a los diagramas de proceso de los servicios de Alojamiento se realiza la conversión a minutos para determinar el número de ciclos necesarios para cada actividad, estos se representan en la Tabla 32.

**Tabla 32.** Número de ciclos proceso Alojamiento.

<b>Alojamiento</b>				
<b>Operación</b>	<b>Actividad con mayor duración</b>	<b>Duración seg</b>	<b>Duración min</b>	<b>Número de ciclos</b>
Recepción	Especificaciones del servicio	386	6,43	10
Acomodación del cliente	Llevar equipaje a la habitación	234	3,90	15
Camarería	Ir por los requerimientos solicitados	186	3,10	15
Repaso camarería	Realizar aseo en la habitación	1210	20,17	5
Fase final	Gestión ordenes de pago	325	5,42	10

**Fuente:**elaboración propia.

Teniendo en cuenta el número de ciclos se decide hacer un análisis haciendo uso del método de muestreo con distribución t de student, este análisis se una para muestras menores a 30, teniendo en cuenta las muestras tomadas para encontrar

el valor de n y determinar si la mejor opción es la tabla de la General Electric o el método por muestreo.

Para determinar el n en el método de muestreo se tuvieron en cuenta los valores mostrados en la Tabla 32., para todos los casos se usó un error de 20% teniendo en cuenta que por ser servicios y atención al cliente se presentaron muchos imprevistos durante la toma de tiempo, en la Tabla 33., se muestran los valores a usar para el cálculo de n para cada actividad haciendo uso de la Ecuación 1., cabe resaltar que se maneja el valor t varía de acuerdo al número de muestras para cada actividad basados en la Tabla 34.

**Ecuación 1.** Desviación estándar y tamaño de muestra.

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} \quad n = \left(\frac{ts}{k\bar{x}}\right)^2$$

**Fuente:**NIEBEL. Benjamin. Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo.12a ed. México: McGraw Hill, 2009. 577 p. ISBN 0-07-337631-0.



**Tabla 33.** Número de ciclos método de muestreo.

Operación	Actividad	Número de ciclos	S	$\bar{X}$	K	T	n
Recepción	Requerimiento del servicio	10	0,25	0,734	0,2	1,383	6
	Especificaciones del servicio		1,30	6,942			2
	Registro del cliente		0,75	2,590			4
	Dirigirse al parqueadero		0,086	0,724			1
Acomodación del cliente	Abrir parqueadero	15	0,065	0,445	0,2	1,345	1
	Esperar entrada del cliente		0,069	0,637			1
	Ir por el equipaje al carro del cliente		0,206	0,880			2
	Cerrar parqueadero		0,126	0,517			3
	Llevar equipaje a la habitacion		0,907	4,393			2
	Acomodacion del cliente		0,081	0,773			0
	Requerimientos de camarería		0,099	0,439			2
Camarería	Ir por los requerimientos solicitados	15	0,827	3,907	0,2	1,345	2
	Coger requerimientos		0,248	0,690			6
	Llevar requerimientos al cliente		0,687	3,785			1
	Entregar requerimientos		0,210	0,469			9
Repaso camarería	Realizar aseo en la habitacion	5	9,626	27,038	0,2	1,533	7
	Ir por ameities necesarios		0,824	3,823			3
	Coger amaenities		0,215	0,649			6
	Llevar amenities a la habitación		0,524	3,631			1
	Proveer amenities		0,193	0,491			9
	Check out		0,808	5,443			1
Fase final	Gestión ordenes de pago	10	0,705	5,178	0,2	1,383	1
	Dirigirse a la habitación del cliente		0,140	0,931			1
	Dirigirse al parqueadero		0,178	0,873			2
	Abrir parqueadero		0,076	0,487			1
	Entregar equipaje al cliente.		0,157	0,540			4
	Esperar salida del cliente		0,156	0,798			2
	Cerrar parqueadero		0,152	0,536			4

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 34.** Puntos porcentuales de la distribución t.

n	Probabilidad P												
	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.158	0.325	0.510	0.727	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	0.142	0.289	0.445	0.617	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	0.137	0.277	0.424	0.584	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
4	0.134	0.271	0.414	0.569	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	0.132	0.267	0.408	0.559	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
6	0.131	0.265	0.404	0.553	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	0.130	0.263	0.402	0.549	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8	0.130	0.262	0.399	0.546	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	0.129	0.261	0.398	0.543	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	0.129	0.260	0.397	0.542	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	0.129	0.260	0.396	0.540	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	0.128	0.259	0.395	0.539	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	0.128	0.259	0.394	0.538	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	0.128	0.258	0.393	0.537	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	0.128	0.258	0.393	0.536	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	0.128	0.258	0.392	0.535	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	0.128	0.257	0.392	0.534	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	0.127	0.257	0.392	0.534	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	0.127	0.257	0.391	0.533	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	0.127	0.257	0.391	0.533	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	0.127	0.257	0.391	0.532	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	0.127	0.256	0.390	0.532	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	0.127	0.256	0.390	0.532	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	0.127	0.256	0.390	0.531	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	0.127	0.256	0.390	0.531	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	0.127	0.256	0.390	0.531	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	0.127	0.256	0.389	0.531	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	0.127	0.256	0.389	0.530	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	0.127	0.256	0.389	0.530	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	0.127	0.256	0.389	0.530	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
40	0.126	0.255	0.388	0.529	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.551
60	0.126	0.254	0.387	0.527	0.679	0.848	1.046	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
120	0.126	0.254	0.386	0.526	0.677	0.845	1.041	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.373
∞	0.126	0.253	0.385	0.524	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

**Fuente:**NIEBEL. Benjamin. Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo.12a ed. México: McGraw Hill, 2009. 577 p. ISBN 0-07-337631-0.

Dado que el número de ciclos obtenido mediante el método de muestro es muy bajo, se selecciona la tabla proporcionada por la General Electric dado que al proporcionar mayor número de ciclos los tiempos obtenidos posteriormente serán más acertados para el estudio, por este motivo se realizara el estudio de tiempos basado en la Tabla 31.

De acuerdo a los diagramas de proceso de los servicios de Restaurante y Salón, se realiza la conversión a minutos para determinar el número de ciclos necesarios para cada actividad, estos se representan en la Tabla 35., y Tabla 36., respectivamente.

**Tabla 35.** Número de ciclos proceso Restaurante.

<b>Restaurante</b>				
<b>Operación</b>	<b>Actividad con mayor duración</b>	<b>Duración seg</b>	<b>Duración min</b>	<b>Número de ciclos</b>
Toma de orden	Espera decisión del cliente	125	2,08	15
Preparación menú	Preparar la orden requerida	1824	30,40	5
Entrega	Alistamiento de la mesa	269	4,48	15
Fase final	Esperar que el cliente termine	1162	19,37	8

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 36.** Número de ciclos proceso Salón.

<b>Salón</b>				
<b>Operación</b>	<b>Actividad con mayor duración</b>	<b>Duración seg</b>	<b>Duración min</b>	<b>Número de ciclos</b>
Recepción	Gestión del servicio de prestamo	451	7,52	10
Preparación	Preparación del salón	2640	44,00	3
Fase final	Check out	407	6,78	10

**Fuente:** elaboración propia

De acuerdo a los diagramas de proceso de los servicios de Alojamiento, Restaurante y Salón, se realiza la conversión a minutos para determinar el número de ciclos necesarios para cada actividad, estos se representan en la Tabla 32., Tabla 35., Tabla 36., respectivamente.

Se presenta en la Imagen 6., el formato utilizado para la toma de tiempos, en el Anexo A, se encuentran diligenciados los formatos correspondientes para cada servicio.

**Imagen 6. Formato toma de tiempos**

Fecha: ____/____/____ Elaborado por: _____ Trabajador: _____ Actividad: _____		Servicio: _____ Número de ciclos: _____ Suplementos: _____			
FACTOR DE CALIFICACIÓN					
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL	
CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1		6		11	
2		7		12	
3		8		13	
4		9		14	
5		10		15	
Tiempo Real:					
Tiempo Normal:					
Tiempo Estandar:					

**Fuente:** elaboración propia

**2.3.1 Tiempo real.** Es el promedio de tiempo que tarda el trabajador en realizar una actividad sin tener en cuenta las modificaciones por suplementos o calificaciones, esto está dado por la Ecuación 1.

**Ecuación 2.** Tiempo real.

$$TR = \frac{\sum_{i=1}^n t}{N}$$

**Fuente:** NIEBEL, Benjamin y FREIVALDS, Andris. Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. 10a ed. México: Alfaomega grupo editor, 2001. 728 p. ISBN: 9701505972.

TR: tiempo real.

N: número de ciclos.

t: tiempo de ciclo.

Basado en las muestras tomadas, el tiempo real para cada proceso está especificado a continuación en la Tabla 35., Tabla 36., y Tabla 37., respectivamente.

**Tabla 37.** Tiempo real Alojamiento.

<b>Proceso</b>	<b>Tiempo real min</b>
Requerimiento del servicio	0,734
Especificaciones del servicio	6,942
Registro del cliente	2,590
Dirigirse al parqueadero	0,724
Abrir parqueadero	0,445
Esperar entrada del cliente	0,637
Ir por el equipaje al carro del cliente	0,880
Cerrar parqueadero	0,517
Llevar equipaje a la habitacion	4,393
Acomodacion del cliente	0,773
Requerimientos de camarería	0,439
Ir por los requerimientos solicitados	3,907
Coger requerimientos	0,690
Llevar requerimientos al cliente	3,785
Entregar requerimientos	0,469
Realizar aseo en la habitacion	27,038
Ir por ameities necesarios	3,823
Coger amaenities	0,649
Llevar amenities a la habitación	3,631
Proveer amenities	0,491
Check out	5,443
Gestión ordenes de pago	5,178
Dirigirse a la habitación del cliente	0,931
Dirigirse al parqueadero	0,873
Abrir parqueadero	0,487
Entregar equipaje al cliente.	0,540
Esperar salida del cliente	0,798
Cerrar parqueadero	0,536

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 38.** Tiempo real Restaurante.

<b>Proceso</b>	<b>Tiempo real min</b>
Requerimiento del servicio	0,433
Entrega de la carta de menús	0,168
Espera decisión del cliente	2,259
Toma la orden	0,643
Llevar orden al chef	0,521
Preparar la orden requerida	27,493
Alistamiento de la mesa	3,457
Llevar la comida al cliente	1,755
Entrega de la comida	0,198
Atender nuevos requerimientos	2,233
Esperar que el cliente termine	16,246
Emitir factura a recepción	0,944

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 39.** Tiempo real Salón.

<b>Proceso</b>	<b>Tiempo real min</b>
Requerimiento del servicio	0,816
Gestión del servicio de prestamo	7,755
Emisión orden de pago	0,293
Recepción del pago	1,873
Agendamieno fecha y hora solicitada	0,717
Preparación del salón	42,546
Check in	3,441
Check out	5,579
Gestión de pago final	1,881

**Fuente:** elaboración propia

**2.3.2 Tiempo normal.** Es el tiempo estimado que debe tardar la persona en realizar las actividades teniendo en cuenta los suplementos y demás actividades que afectan el desempeño y tiempo de la actividad, se debe tener en cuenta que estos tiempos se ven afectados por la escala de calificación del sistema Westinghouse el cual se muestra en la Tabla 40.

**Tabla 40.** Escala de calificación del sistema Westinghouse.

Factor: habilidad o destreza			Factor: esfuerzo		
Factor	Indicador	Escala	Factor	Indicador	Escala
+0,15	A1	Superior	+0,13	A1	Superior
+0,13	A2	Superior	+0,12	A2	Superior
+0,11	B1	Excelente	+0,10	B1	Excelente
+0,08	B2	Excelente	+0,08	B2	Excelente
+0,06	C1	Bueno	+0,05	C1	Bueno
+0,03	C2	Bueno	+0,02	C2	Bueno
0,00	D	Promedio	0,00	D	Promedio
-0,05	E1	Aceptable	-0,04	E1	Aceptable
-0,10	E2	Aceptable	-0,18	E2	Aceptable
-0,16	F1	Malo	-0,12	F1	Malo
-0,22	F2	Malo	-0,17	F2	Malo

Factor: condiciones			Factor: consistencia		
Factor	Indicador	Escala	Factor	Indicador	Escala
+0,06	A	Ideal	+0,04	A	Ideal
+0,04	B	Excelente	+0,03	B	Excelente
+0,02	C	Bueno	+0,01	C	Bueno
0,00	D	Promedio	0,00	D	Promedio
-0,03	E	Aceptable	-0,02	E	Aceptable
-0,07	F	Malo	-0,04	F	Malo

**Fuente:**NIEBEL, Benjamin y FREIVALDS, Andris. Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. 10a ed. México: Alfaomega grupo editor, 2001. 728 p. ISBN: 9701505972.

Con el uso de estos factores y aplicando la Ecuación 2., se hallan los tiempos normales para cada actividad, en la Tabla 41., Tabla 42., y Tabla 43., respectivamente, se muestran los resultados de los tiempos normales de las diferentes actividades del Hotel Boutique San Rafael.

**Ecuación 3.** Tiempo normal.

$$T_n = T_r * (1 + F_c)$$

**Fuente:**NIEBEL, Benjamin y FREIVALDS, Andris. Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. 10a ed. México: Alfaomega grupo editor, 2001. 728 p. ISBN: 9701505972.

Tn: tiempo normal.

Tr: tiempo real.

Fc: factor de calificación.

**Tabla 41.** Tiempo normal Alojamiento.

Proceso	Habilidad	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	Total	Tiempo normal min
Requerimiento del servicio	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	0,92
Especificaciones del servicio	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	8,75
Registro del cliente	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	3,26
Dirigirse al parqueadero	0,08	0,10	0,04	0,03	0,25	0,91
Abrir parqueadero	0,08	0,02	0,04	0,03	0,17	0,52
Esperar entrada del cliente	0,06	0,02	0,04	0,03	0,15	0,73
Ir por el equipaje al carro del cliente	0,03	0,08	0,04	0,01	0,16	1,02
Cerrar parqueadero	0,08	0,02	0,04	0,03	0,17	0,60
Llevar equipaje a la habitación	0,08	0,10	0,00	0,01	0,19	5,23
Acomodación del cliente	0,08	0,10	0,04	0,03	0,25	0,97
Requerimientos de camarería	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	0,56
Ir por los requerimientos solicitados	0,11	0,05	0,02	0,03	0,21	4,73
Coger requerimientos	0,03	0,02	0,02	0,01	0,08	0,74
Llevar requerimientos al cliente	0,08	0,05	0,02	0,03	0,18	4,47
Entregar requerimientos	0,11	0,10	0,04	0,01	0,26	0,59
Realizar aseo en la habitación	0,13	0,12	0,04	0,03	0,32	35,69
Ir por amenities necesarios	0,08	0,08	0,02	0,01	0,19	4,55
Coger amenities	0,03	0,02	0,02	0,01	0,08	0,70
Llevar amenities a la habitación	0,08	0,05	0,02	0,01	0,16	4,21
Proveer amenities	0,11	0,08	0,04	0,01	0,24	0,61
Check out	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	6,97
Gestión ordenes de pago	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	6,63
Dirigirse a la habitación del cliente	0,08	0,08	0,04	0,03	0,23	1,15
Dirigirse al parqueadero	0,08	0,08	0,04	0,03	0,23	1,07
Abrir parqueadero	0,08	0,02	0,04	0,03	0,17	0,57
Entregar equipaje al cliente.	0,08	0,08	0,02	0,01	0,19	0,64
Esperar salida del cliente	0,06	0,02	0,04	0,01	0,13	0,90
Cerrar parqueadero	0,08	0,02	0,04	0,03	0,17	0,63

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 42.** Tiempo normal Restaurante.

Proceso	Habilidad	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	Total	Tiempo normal min
Requerimiento del servicio	0,11	0,05	0,02	0,03	0,21	0,524
Entrega de la carta de menús	0,11	0,05	0,04	0,03	0,23	0,206
Espera decisión del cliente	0,03	0,02	0,02	0,03	0,1	2,485
Toma la orden	0,08	0,05	0,02	0,03	0,18	0,759
Llevar orden al chef	0,08	0,05	0,02	0,03	0,18	0,614
Preparar la orden requerida	0,11	0,08	0,02	0,03	0,24	34,092
Alistamiento de la mesa	0,06	0,05	0,04	0,03	0,18	4,079
Llevar la comida al cliente	0,06	0,05	0,02	0,03	0,16	2,036
Entrega de la comida	0,08	0,08	0,04	0,03	0,23	0,244
Atender nuevos requerimientos	0,08	0,05	0,02	0,01	0,16	2,591
Esperar que el cliente termine	0,06	0,00	0,02	0,00	0,08	17,546
Emitir factura a recepción	0,08	0,10	0,04	0,03	0,25	1,180

**Fuente:** elaboración propia



**Tabla 43.** Tiempo normal Salón.

Proceso	Habilidad	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	Total	Tiempo normal min
Requerimiento del servicio	0,11	0,05	0,02	0,01	0,19	0,971
Gestión del servicio de prestamo	0,11	0,05	0,02	0,03	0,21	9,383
Emisión orden de pago	0,11	0,05	0,02	0,03	0,21	0,354
Recepción del pago	0,08	0,05	0,02	0,03	0,18	2,211
Agendamieno fecha y hora solicitada	0,08	0,05	0,02	0,01	0,16	0,831
Preparación del salón	0,08	0,10	0,04	0,03	0,25	53,182
Check in	0,11	0,05	0,02	0,03	0,21	4,163
Check out	0,11	0,05	0,02	0,03	0,21	6,751
Gestión de pago final	0,08	0,05	0,02	0,03	0,18	2,219

**Fuente:** elaboración propia

**2.3.3 Tiempo estándar.** Es el tiempo definitivo dado que tiene en cuenta una duración de cada operación en periodos más largos, por este motivo contempla los suplementos que adicionan por la Organización Internacional del Trabajo, estos se muestran a continuación en la Tabla 44.

**Tabla 44.** Suplementos OIT.

<b>SUPLEMENTOS CONSTANTES</b>		
	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
1. Por necesidades personales	5%	7%
2. Básico por fatiga	4%	4%
<b>SUPLEMENTOS VARIABLES</b>		
1. Suplemento por trabajo de pie	2%	4%
2. Suplemento por postura anormal		
Ligeramente incomodo	0%	1%
Incómodo (inclinado)	2%	3%
Muy incómodo (acostado, estirado)	5%	7%
3. Uso de la fuerza o energía muscular (levantar, halar o empujar)		
Peso por kilogramo		
2.5	0%	1%
5.0	1%	2%
10.0	3%	4%
25.0	9%	20%
35.0	22%	-
4. Mala iluminación		
Ligeramente por debajo de la potencia acumulada	0%	0%
Bastante por debajo	2%	2%
Absolutamente insuficiente	5%	5%
5. Condiciones atmosféricas	0% - 10%	0% - 10%
6. Concentración intensa		
Trabajos de precisión	0%	0%
Trabajos precisos o fatigosos	2%	2%
Trabajos de gran precisión o muy fatigosos	5%	5%
7. Ruido		
Continuo	0%	0%
Intermitente y fuerte	2%	2%
Intermitente y muy fuerte	5%	5%
8. Tensión mental		
Proceso bastante complejo	1%	1%
Proceso complejo atención dividida entre muchos objetos	4%	4%
Muy complejo	8%	8%
9. Monotonía		
Trabajo algo monótono	0%	0%
Trabajo bastante monótono	1%	1%
Trabajo muy monótono	4%	4%
10. Tedio		
Trabajo algo aburrido	0%	0%
Trabajo bastante aburrido	2%	1%
Trabajo muy aburrido	5%	2%

**Fuente:**KANAWATY, George. Introducción al estudio del trabajo. 4a ed. México: Limusa, 2002. 522 p. ISBN: 9789681856281.

Para asignar estos suplementos a cada actividad se tuvo en cuenta los diferentes trabajadores, las posturas normales, cargas levantadas y/o transportadas, no se realizan trabajos de alta precisión o en ruidos continuo, algo monótono y aburrido.

Con el uso de la Ecuación 4., y los suplementos asignados según se muestra en la Tabla 45., Tabla 46., y Tabla 47., respectivamente para cada actividad se calcula el tiempo estándar para cada actividad.

**Ecuación 4.** Tiempo estándar.

$$Te = Tn * (1 + s)$$

**Fuente:** NIEBEL, Benjamin y FREIVALDS, Andris. Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. 10a ed. México: Alfaomega grupo editor, 2001. 728 p. ISBN: 9701505972.

Tn: tiempo normal.

s: suplementos.

**Tabla 45.** Tiempo estándar Alojamiento.

Proceso	Suplementos	Tiempo estándar min
Requerimiento del servicio	2%	0,94
Especificaciones del servicio	2%	8,92
Registro del cliente	2%	3,33
Dirigirse al parqueadero	2%	0,92
Abrir parqueadero	2%	0,53
Esperar entrada del cliente	2%	0,75
Ir por el equipaje al carro del cliente	4%	1,06
Cerrar parqueadero	2%	0,62
Llevar equipaje a la habitación	6%	5,54
Acomodación del cliente	4%	1,00
Requerimientos de camarería	2%	0,57
Ir por los requerimientos solicitados	2%	4,82
Coger requerimientos	3%	0,77
Llevar requerimientos al cliente	4%	4,64
Entregar requerimientos	2%	0,60
Realizar aseo en la habitación	7%	38,19
Ir por amenities necesarios	2%	4,64
Coger amenities	2%	0,71
Llevar amenities a la habitación	2%	4,30
Proveer amenities	2%	0,62
Check out	3%	7,18
Gestión ordenes de pago	2%	6,76
Dirigirse a la habitación del cliente	2%	1,17
Dirigirse al parqueadero	5%	1,13
Abrir parqueadero	2%	0,58
Entregar equipaje al cliente.	2%	0,66
Esperar salida del cliente	2%	0,92
Cerrar parqueadero	2%	0,64

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 46.** Tiempo estándar Restaurante.

Proceso	Suplementos	Tiempo estándar min
Requerimiento del servicio	2%	0,535
Entrega de la carta de menús	2%	0,210
Espera decisión del cliente	2%	2,535
Toma la orden	2%	0,774
Llevar orden al chef	2%	0,627
Preparar la orden requerida	6%	36,137
Alistamiento de la mesa	2%	4,161
Llevar la comida al cliente	4%	2,118
Entrega de la comida	2%	0,249
Atender nuevos requerimientos	2%	2,642
Esperar que el cliente termine	2%	17,897
Emitir factura a recepción	2%	1,204

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 47.** Tiempo estándar Salón.

Proceso	Suplementos	Tiempo estándar min
Requerimiento del servicio	2%	0,990
Gestión del servicio de prestamo	2%	9,571
Emisión orden de pago	2%	0,362
Recepción del pago	2%	2,255
Agendamieno fecha y hora solicitada	2%	0,848
Preparación del salón	8%	57,437
Check in	3%	4,288
Check out	3%	6,954
Gestión de pago final	2%	2,264

**Fuente:** elaboración propia

**2.3.4 Análisis tiempo actual.** El resumen de los tiempos consolidados para cada actividad se encuentra en la Tabla 47., sin embargo con los ajustes propuestos para cada actividad en el Diagrama 3., Diagrama 5., y Diagrama 7., respectivamente, sufren variaciones debido a las mejoras expresadas.

**Tabla 48.** Resumen tiempos.

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo min</b>	<b>Tiempo h</b>
Alojamiento	102,520	1,709
Restaurante	69,088	1,151
Salón	84,967	1,416

**Fuente:** elaboración propia

**2.3.5 Tiempo estándar propuesto.** Dadas las mejoras propuestas en el Diagrama 3., Diagrama 5., y Diagrama 7., para cada actividad, se realiza el mismo proceso para el cálculo de tiempos estándar propuestos, esto se muestra a continuación en la Tabla 49., Tabla 50., y Tabla 51., respectivamente.

**Tabla 49.** Tiempo estándar propuesto Alojamiento.

Proceso	Tiempo real min	Habilidad	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	Total	Tiempo normal min	Suplementos	Tiempo estándar min
Requerimiento del servicio	0,550	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	0,69	2%	0,71
Especificaciones del servicio	6,433	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	8,11	2%	8,27
Registro del cliente	2,433	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	3,07	2%	3,13
Dirigirse al parqueadero	0,733	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	0,94	2%	0,96
Abrir parqueadero	0,433	0,08	0,05	0,04	0,03	0,20	0,52	2%	0,53
Esperar entrada del cliente	0,600	0,06	0,05	0,04	0,03	0,18	0,71	2%	0,72
Ir por el equipaje al carro del cliente	0,783	0,08	0,08	0,04	0,03	0,23	0,96	4%	1,00
Cerrar parqueadero	0,467	0,08	0,05	0,04	0,03	0,20	0,56	2%	0,57
Llevar equipaje a la habitacion	3,900	0,08	0,10	0,00	0,03	0,21	4,72	4%	4,91
Acomodacion del cliente	0,717	0,08	0,10	0,04	0,03	0,25	0,90	4%	0,93
Check in	3,900	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	4,99	2%	5,09
Requerimientos de camareria	0,367	0,11	0,05	0,04	0,03	0,23	0,45	2%	0,46
Ir por los requerimientos solicitados	3,100	0,03	0,08	0,04	0,03	0,18	3,66	3%	3,77
Coger requerimientos	0,133	0,08	0,12	0,06	0,03	0,29	0,17	4%	0,18
Llevar requerimientos al cliente	3,100	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	3,97	2%	4,05
Entregar requerimientos	0,002	0,13	0,12	0,04	0,03	0,32	0,00	4%	0,00
Realizar aseo en la habitacion	20,167	0,08	0,08	0,04	0,03	0,23	24,81	6%	26,29
Ir por amehities necesarios	3,100	0,06	0,08	0,04	0,03	0,21	3,75	2%	3,83
Coger amehities	0,117	0,08	0,05	0,06	0,03	0,22	0,14	2%	0,15
Llevar amehities a la habitación	3,100	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	3,91	2%	3,98
Proveer amehities	0,433	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	0,55	3%	0,57
Check out	4,650	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	5,95	2%	6,07
Gestión ordenes de pago	5,417	0,08	0,08	0,04	0,03	0,23	6,66	2%	6,80
Dirigirse a la habitación del cliente.	0,733	0,08	0,08	0,04	0,03	0,23	0,90	2%	0,92
Dirigirse al parqueadero	0,733	0,08	0,05	0,04	0,03	0,20	0,88	5%	0,92
Abrir parqueadero	0,433	0,08	0,05	0,04	0,03	0,20	0,52	2%	0,53
Entregar equipaje al cliente.	0,433	0,06	0,10	0,04	0,03	0,23	0,53	2%	0,54
Esperar salida del cliente	0,617	0,08	0,02	0,04	0,03	0,17	0,72	2%	0,74
Cerrar parqueadero	0,467	0,08	0,05	0,04	0,03	0,20	0,56	2%	0,57

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 50.** Tiempo estándar propuesto Restaurante.

Proceso	Tiempo real min	Habilidad	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	Total	Tiempo normal min	Suplementos	Tiempo estándar min
Requerimiento del servicio	0,433	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	0,546	2%	0,557
Entrega de la carta de menús	0,150	0,11	0,05	0,04	0,03	0,23	0,185	2%	0,188
Espera decisión del cliente	1,867	0,06	0,02	0,02	0,03	0,13	2,109	2%	2,152
Toma la orden	0,683	0,08	0,05	0,04	0,03	0,2	0,820	2%	0,836
Llevar orden al chef	0,450	0,08	0,05	0,04	0,03	0,2	0,540	2%	0,551
Preparar la orden requerida	30,400	0,11	0,10	0,06	0,03	0,3	39,520	6%	41,891
Alistamiento de la mesa	2,233	0,08	0,05	0,04	0,03	0,2	2,680	2%	2,734
Llevar la comida al cliente	0,400	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	0,512	4%	0,532
Entrega de la comida	0,100	0,08	0,08	0,04	0,03	0,23	0,123	2%	0,125
Atender nuevos requerimientos	3,117	0,08	0,05	0,04	0,03	0,2	3,740	2%	3,815
Esperar que el cliente termine	19,367	0,06	0,00	0,00	0,00	0,06	20,529	2%	20,939
Emitir factura a recepción	0,800	0,08	0,10	0,04	0,03	0,25	1,000	2%	1,020

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 51.** Tiempo estándar propuesto Salón.

Proceso	Tiempo real min	Habilidad	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	Total	Tiempo normal min	Suplementos	Tiempo estándar min
Requerimiento del servicio	0,617	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	0,777	2%	0,793
Gestión del servicio de prestamo	4,300	0,11	0,05	0,04	0,03	0,23	5,289	2%	5,395
Emisión orden de pago	0,217	0,11	0,05	0,04	0,03	0,23	0,267	2%	0,272
Recepción del pago	1,900	0,08	0,05	0,02	0,03	0,18	2,242	2%	2,287
Agendamiento fecha y hora solicitada	0,717	0,08	0,08	0,04	0,03	0,23	0,882	2%	0,899
Preparación del salón	44,000	0,11	0,10	0,04	0,03	0,28	56,320	8%	60,826
Check in	3,050	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	3,843	3%	3,958
Check out	6,783	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	8,547	3%	8,803
Gestión de pago final.	1,867	0,08	0,05	0,02	0,03	0,18	2,203	2%	2,247

**Fuente:** elaboración propia

**2.3.6 Análisis tiempo Propuesto.** En el Diagrama 3., Diagrama 5., y Diagrama 7., respectivamente se proponen unas mejoras en cuanto a ergonomía a los trabajadores del hotel y por ende también mejorando los tiempos, no es gran porcentaje lo que mejoran los tiempos, pero en cuestión de los procesos si da una mejora muy alta, ya que se mejora la ergonomía del trabajador, disminuyen un poco los tiempos, que al tener el hotel en un 100% de ocupación se va a reflejar enormemente estas mejoras.

**Tabla 52.** Resumen tiempo estándar propuesto.

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo min</b>	<b>Tiempo h</b>
Alojamiento	87,185	1,453
Restaurante	75,341	1,256
Salón	85,479	1,425

**Fuente:** elaboración propia

## 2.4 CAPACIDADES.

Hay diferentes tipos de capacidad las cuales hacen referencia a el número máximo sea de producción, o si es de un servicio como en este caso un hoteles el número de personas que pueden hospedarse.

A continuación en la Tabla 53., se presentan los turnos con los que contara el hotel para con sus trabajadores, se eligen estos turnos por el funcionamiento continuo del hotel.

**Tabla 53.** Turnos Hotel Boutique San Rafael.

<b>Operación</b>	<b>Horario</b>	<b>Tiempo de almuerzo</b>	<b>Número de turnos</b>	<b>Total jornada laboral</b>
Recepción	8:00 a.m. - 7:59 p.m. 8:00 p.m. - 7:59 a.m.	60 min	2	12 horas/turno
Chef	8:00 a.m. - 7:59 p.m.	60 min	1	12 horas/turno
Camarería	8:00 a.m. - 7:59 p.m.	60 min	1	12 horas/turno

**Fuente:** elaboración propia

Igualmente se definen los días no laborales, se tienen en cuenta que el hotel funciona continuamente todos los días del año, los trabajadores tienen derecho a 1 día de descanso aleatorio de lunes a viernes, también se definen los días de vacaciones a los que tienen derecho por ley, esto se presenta a continuación en la Tabla 54.

**Tabla 54.** Días no laborables Hotel Boutique San Rafael.

<b>Motivo</b>	<b>Número de días</b>
Vacaciones	15 días

**Fuente:** elaboración propia

Como se mencionó anteriormente el Hotel Boutique San Rafael está abierto los 365 días del año, o sea que cualquier día del año se tiene atención al público, por esto, se cuenta con más de 1 turno de trabajo, los únicos días sin laborar serán los



días correspondientes a las vacaciones de los trabajadores y se dispondrá con otros trabajadores para estas temporadas. Dado esto el Hotel Boutique San Rafael cuenta con un total de suites, apartamentos y habitaciones como muestra la Tabla 55.

**Tabla 55.** Capacidad Hotel Boutique San Rafael.

Tipo	Cantidad	Características	Capacidad maxima	Capacidad maxima total
Suite principal	1	Suit de 2 pisos con jacuzzi y zona de descanso independiente	4	4
Suite Junior	1	Suite secundaria cuenta como 2 camas dobles.	4	4
Apartamentos grande	1	Cuenta con cocina, nevera, camas dobles y sencillas.	10	10
Apartamentos mediano	2	Cuenta con cocina, nevera, camas dobles y sencillas.	5	10
Habitaciones	12	Tiene a disposición del cliente una cama doble y 1 sencilla.	3	36
<b>TOTAL</b>				<b>64</b>

**Fuente:** elaboración propia

El Hotel Boutique San Rafael cuenta con una capacidad disponible para un total de 64 huéspedes en un total de 15 opciones de acomodación.

## 2.5 LOCALIZACIÓN.

Es un elemento clave para una empresa de servicios y más para un hotel, tanto su localización a nivel nacional como en el territorio donde se encuentre.

**2.5.1 Macro localización.** San Sebastián de Mariquita es un municipio que tiene una gran ubicación en Colombia, se encuentra en el sector nor-oriental del departamento del Tolima, con una extensión aproximada de 296, 37952 Km<sup>2</sup>, de los cuales 292,421083 (98,6 %) al sector rural y 3,958167 (1,4 %) al sector urbano, presentándose un 65% de terrenos montañosos dispuestos entre las costas 500 a 1400 m.s.n.m. y un 35% plano entre los niveles 350 y 500 m.s.n.m.<sup>18</sup>

Debido a su ubicación es un municipio que tiene una gran variedad de visitantes sea por que van de paso o por qué quieren pasar sus vacaciones en este lugar; tiene un clima determinado por cuatro provincias climáticas de acuerdo a la calificación propuesta por Caldas-Lang, se encuentran Templado húmedo, Cálido

<sup>18</sup>SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL. Alcaldía de San Sebastián De Mariquita grupo interdisciplinario plan de ordenamiento territorial. En: CDIMESAP. [en línea]. Mariquita: CDIMESAP. [Consulta 23 agosto 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/resumen%20-%20mariquita%20\(62%20pag%20-%20448%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/resumen%20-%20mariquita%20(62%20pag%20-%20448%20kb).pdf)

húmedo, Cálido semihúmedo y cálido semiárido<sup>19</sup>, lo que significa que es un clima caluroso, ideal para estar en piscinas, ríos con diferentes planes para hacer en este territorio.

**2.5.2 Micro localización.** Factores como la ubicación geográfica, la oferta de atractivos históricos y naturales de reconocimiento nacional, el clima y la estabilidad social de la región, ha hecho que paulatinamente se haya venido incrementando el desplazamiento individual y en grupo de personas interesadas en conocer y disfrutar estos elementos, generando un movimiento inversionista que empezó por ampliar la oferta hotelera y gastronómica; esto condujo a la ampliación de rutas de transporte terrestre como lo son Mariquita- Fresno también Mariquita-Honda y Mariquita-Armero, también existen otras dos vías las cuales no se encuentran del todo pavimentadas las cuales se comunican así: Mariquita-Victoria y Mariquita- Falan. La adopción de otros sistemas de acceso a la región (rutas aéreas) y en general, a la modernización de todo el panorama económico, obligado a crecer gracias a una modalidad económica denominada turismo<sup>20</sup>.

El estudio desarrollado por INCO determinó las isotermas por medio del método de gradientes medios de Delfina Isabella, donde se definió una temperatura promedio para el municipio de Mariquita de 26.5° C. Para el municipio la humedad relativa es de 65% presentándose en los periodos de lluvia la mayor humedad del aire y el menor valor en el mes de agosto<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup>Ibid., p. 7.

<sup>20</sup>Ibid., p. 36.

<sup>21</sup>Ibid., p. 9.

**Imagen 7.** Ubicación del Hotel boutique San Rafael en Mariquita Tolima.



**Fuente:** GOOGLE maps.[sitio web]. Ubicación del Hotel San Rafael. [consulta: 3 de mayo 2019]. Página web. <https://www.google.com/maps/@5.1961496,-74.890599,15z>

En la Imagen 7., se evidencia que el hotel está ubicado en un punto central, siendo este tranquilo, teniendo cerca el centro del pueblo donde el cliente tiene más alternativas de lugares a visitar y así aprovechando la ubicación del hotel le quedaran cerca diferentes atracciones turísticas las cuales se ofrecen en el territorio. Tiene un acceso fácil, a su alrededor las calles están pavimentadas lo que genera más comodidades para el cliente.

## **2.6 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA**

Se realiza un estudio donde se evidencia donde se pueden ubicar los equipos y herramientas en las instalaciones del hotel, o adecuaciones que se deben realizar para poder tener una mejor optimización de los recursos, espacios y tiempos haciendo así el proceso más productivo tanto para el hotel como para los trabajadores, generándole más comodidad, haciendo que sus labores no presenten dificultades al realizarlas.

**2.6.1 Principios de la distribución en planta.** Son fundamentales para tener una organización adecuada dentro del hotel, dando uso a todos los equipamientos de la mejor manera optimizando espacios y recursos dando así una mejor prospectiva al hotel.

**2.6.1.1 El principio de la satisfacción y la seguridad.** Esta trata de mejorar las actividades en cuanto a sus esfuerzos y disminuir costos.

**Cuadro 6.** Principio de satisfacción y seguridad.

<b>Principio de satisfacción y seguridad</b>	
<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
Espacio de cocina inhadecuado, incomodo para los trabajadores, presenta falencias en cuanto a seguridad y agilidad en el servicio, de igual manera el espacio para amenites.	Traslado de la cocina a un espacio adecuado que cumple con normatividad hotelera, y una adecuación al espacio de los amenites.

**Fuente:** elaboración propia

**2.6.1.2 El principio de la integración de conjunto.** La distribución debe integrar todos los aspectos del proceso, hombre, materiales, máquinas y cualquier factor que interfiera en el proceso.

**Cuadro 7.** Principio de integración de conjunto.

<b>Principio de integración de conjunto</b>	
<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
Los almacenes de amenites no estan integrados a las actividades de Alojamiento, causando demoras y retrasos.	Se instalaron almacenes de amenites previamente alistados, junto con los elementos aseo y camareria.

**Fuente:** elaboración propia

**2.6.1.3 El principio de la mínima distancia recorrida.** Este principio busca que todas las distancias que se deban recorrer en la planta sean mínimas, para evitar desgaste y pérdida de tiempo. Para esto se debe hacer la adecuación de la cocina la cual la sugerencia es cambiarla de posición, así se optimizan tiempos y de antemano se hacen las adaptaciones pertinentes para cumplir con la norma que esta área requiere.

**Cuadro 8.** Principio de mínima distancia recorrida.

<b>Principio de la mínima distancia</b>	
<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
Dada la ubicación de la cocina, almacenes de amenites y bodegas, los desplazamientos son largos, innecesarios y tediosos.	Cocina, almacenes y bodegas en nuevas ubicaciones disminuyen los recorridos de los trabajadores.

**Fuente:** elaboración propia

**2.6.1.4 Principio de la circulación o flujo de materiales.** La mejor distribución en planta será aquella que está organizada en el mismo orden secuencial de las operaciones.

**Cuadro 9.** Principio de circulación.

<b>Principio de la circulación</b>	
<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
La cocina interfiere con la circulación adecuada del personal y las actividades del restaurante; en el segundo piso no hay almacén de camarería y amenites.	La nueva ubicación de la cocina en un orden secuencial de las operaciones al igual que la integración del almacén de camarería y amenites.

**Fuente:** elaboración propia

**2.6.1.5 El principio del espacio cúbico.** En igualdad de circunstancias, será más económica aquella distribución que utilice los espacios horizontales y verticales, ya que se obtienen ahorros de espacio. Una buena distribución es aquella que aprovecha las tres dimensiones en igual forma. Se cuenta con un salón de eventos, el cual se puede adaptar en una sala de juegos para aprovechar el espacio en los momentos que no esté ocupado para que el huésped tenga más opciones, como lo puede ser jugar ping pong, billar, rana, ajedrez, parques, dando un plus al hotel y aprovechando los espacios.

**Cuadro 10.** Principio del espacio cúbico.

<b>Principio del espacio cúbico</b>	
<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
La cocina no aprovecha todo el espacio, al igual que los almacenes y recepción.	El aprovechamiento total del espacio, como paredes y techo en la nueva cocina, al igual un mejor aprovechamiento de las estanterías.

**Fuente:** elaboración propia

**2.6.1.6 Principio de la flexibilidad.** Este principio busca que la distribución sea fácilmente ajustable ante los cambios propuestos sin incurrir en grandes costos.

**Cuadro 11.** Principio {de flexibilidad.

<b>Principio de la flexibilidad</b>	
<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
Costo de adecuar instalaciones muy elevados ya que las paredes son fijas (bloque, cemento).	Con la adecuación de la cocina se propone la instalación de paredes móviles, de fácil y bajos costos de trasladar en futuras remodelaciones.

**Fuente:** elaboración propia

**2.6.2 Planos actuales.** La distribución actual se encuentra en el Anexo B., en donde se muestra la distribución del primer y segundo piso del hotel junto con el del parqueadero de clientes.

**2.6.3 Layout.** En los planos actuales, basados en los principios de distribución en planta se evidencio que la cocina es muy pequeña para poder ejecutar las actividades correctamente, ya que están cumpliendo unas normas, como es el área de camarería, que se encuentra ubicada detrás de la cocina.

Las propuestas son: trasladar la cocina al parqueadero interno donde se puede tener un restaurante, el cual estará disponible al público, y a su vez atenderá los huéspedes internamente, se ampliará la zona de camarería que no está cumpliendo con la normatividad, referente al espacio y a otras modificaciones para que el servicio sea óptimo.

Tener un espacio de juegos de mesa en el salón de eventos, ampliando el portafolio de actividades para que los clientes y así llenarlas expectativas en cuanto a servicios que ofrece el hotel.

Presentar un portafolio de actividades en la entrada principal del hotel, donde el cliente pueda ver las diferentes actividades que puede realizar, y los diferentes servicios que podrá adquirir que le dan un valor agregado al hotel, entre estos se encuentra una zona de spa, planes románticos, la sala de juegos de mesa, su atención personalizada la cual hace que el cliente se sienta en un ambiente tranquilo donde el personal del hotel se encarga de satisfacer sus necesidades.

Debido a que el Hotel Boutique San Rafael evidencia una demanda alta de ciclistas, es indispensable tener una zona donde estos puedan parquear sus bicicletas de manera adecuada sin causar daños a las mismas; con estos cambios el cliente se sentirá satisfecho, ya que el hotel se ha interesado con suplir sus necesidades y lo atraerá a visitarlo con mayor frecuencia.

**2.6.4 Inventarios.** Son los elementos que se utilizan para el óptimo funcionamiento del hotel, como son los servicios de; Alojamiento, Restaurante y Salón de eventos. Para evaluar el estado de cada objeto, se basa en la calificación de la Tabla 62.

**Tabla 56.** Calificación inventarios.

<b>Calificación</b>	<b>Significado</b>
5	Excelente estado
4	Buen estado
3	Estado regular, se recomienda mantenimiento o cambio
2	Mal estado, se debe cambiar
1	Pésimo estado, cambio inmediato

**Fuente:** elaboración propia

**2.6.4.1 Alojamiento.** Se tomará en cuenta lo utilizado en el área de recepción así como en las habitaciones, apartamentos y suites, esto se muestra a continuación en la Tabla 63. Todas las habitaciones cuentan con aire acondicionado; los apartamentos no cuentan con aire acondicionado pero cuentan con una cocina equipada adecuadamente, adicionalmente cuentan con más habitaciones; las suites son las más confortables cuentan con jacuzzi y terraza privada.

**Tabla 57. Inventario Alojamiento.**

Descripción	Cantidad	Estado	Observaciones
Aire acondicionado	14	4	
Almohadas	62	3	Para cambiar antiguas
Antifluido colchon	23	4	
Antifluidos de almohada	62	3	
Arbol de navidad	1	4	
Arbolitos de navidad de mesa	3	4	
archivadores	3	4	
Argollas de baño	9	4	
Armario	2	4	
Armario empotrado con tres servicios	18	4	
Arreglos navideños para mesa	3	4	
Asador de arepas	3	4	
Asoleadoras	4	4	
Azucarera	3	4	
Bafle Bose blanco con control	2	4	
Bancas	6	4	1 en mal estado
Baños	12	4	
Basureros	9	4	
black out control de persianas restaurante	1	4	
Bndeja	3	4	
Bolinillo	3	4	
Botiquin	5	4	
botiquin	1	4	
buzón de sugerencias	1	4	
Cacerolas	15	4	
Cafetera	2	4	
Cama doble	26	4	
Cama extradoble	2	4	
Cama para mascota	1	4	
Cama sencilla	6	4	Material se esta desvoronando
camaras de seguridad	3	4	
cargadores para los intercomunicadores	3	4	
celular samsung	1	4	
celulares samsung	1	4	
Chocolatera	3	4	
Cocineta	2	4	
Colador	3	4	
Colchon	34	4	
Colgadero de ropa	15	4	
computador de mesa	1	3	
computador potatil musica	1	3	
Controles	31	4	
Cortinas	12	4	
cosedora	1	2	
Cscurridor	3	4	
Cuacharas de postre	6	4	
Cuadro	12	4	
cuadro abstracto rojo	1	4	
Cuadro grande triptico abstracto rojo	1	4	
cuadro mediano caballos de colores	1	4	
Cuadro mediano de frutas	2	4	
Cuadro pequeño abstracto	1	4	
cuadro pequeño musico abstracto	1	4	
Cubiertero	3	4	
Cuchara grande	3	4	
Cucharas de mesa	15	4	
Cucharas escurridoras	6	4	



**Tabla 57. (Continuación)**

Descripción	Cantidad	Estado	Observaciones
Cuchillos	17	4	
Cuchillos de mesa	15	4	
Cuna de bebe	2	4	
Datafono	1	4	
Datafono inalambrico	1	4	
Dispensador de jabon	12+7	4	
DVR	1	4	
Equipo de sonido con control	2	4	
Escritorio	8	4	
estabilizador de corriente 4 puestos	1	4	
estuches de los intercomunicadores	5	4	
Estufa	5	4	
Exprimidor	3	4	
Extintor	5	4	
extintor blanco	1	4	
Extractor de olores	3	4	
Forro de colchon sencillo	1	4	
impresora multifuncional	1	4	
intercomunicadores	6	4	
Jabonera	12+7	4	
Jacuzzi	2	4	
Jarras	5	4	
jarron de vidrio	1	4	
jarron grande espejuelos rojos	1	4	
Lamparas	24	4	
Licuadaora y picadora	5	4	
Llaves	70	4	
Maletero madera	12	4	
matera con palma	1	4	
Mesa	3	4	
Mesa cuadrada	3	4	
Mesa de centro	2	4	
Mesa en metal y vidrio	1	4	
mesa para computadores	1	4	
Mini nevera gris	1	4	
mouse	5	4	
Nevera	17	4	
Nocheros	49	4	
Ollas de tapa azul	12	4	
Ollas rena ware	4	4	
Papelera	2	4	
Papelera gris	2	4	
PAR DE BAFLES	1	4	
Parasol color azul jacuzzi	2	4	
Parasol mesa	2	4	
Parta papel	9	4	
Perforadoras	2	4	
Platos ondos	38	4	
Platos pandos pequeños	8	4	
Platos seco grande	8	4	
Pocillos blancos	4	4	
pocillos plasticos	15	4	
porta cepillos	7	4	
Porta cuchillos	2	4	
Porta papel	12	4	
Portatil rojo	1	1	
Recipiente plastico	5	4	
Regletas de 6 y 7 puestos	2	4	

**Tabla 57. (Continuación)**

Descripción	Cantidad	Estado	Observaciones
Reloj ZTE	1	4	
Router TP LINK	1	4	
Salero de vidrio	2	4	
Sandwichera	5	4	
Sarten mediano	3	4	
Servilletero	5	4	
Silla de escritorio	8	4	
Silla de oficina	1	4	
Sillas azules	8	4	
Sillas con forro	2	4	
Sillas rymax	30	4	
Sofa Camas	8	3	Material se esta desvoronando
Soporte en metal para manos	2	4	
tabla para picar	5	4	
Tapete	20	4	
Televisor	17	4	
Televisor	1	4	
Tenedor grande	3	4	
Tenedores de mesa	15	4	
Tijera	3	4	
tijera	2	4	
Toallera	26	4	
TV LG control de camaras	1	2	
Vaso de baño	12	4	
Vasos de flores	6	4	
Vasos de niño	6	4	
Vasos metalicos	15	4	
Ventilador	14	4	
vidrios	6	4	
Zona de descanso con cama sencilla	1	4	

**Fuente:** elaboración propia

**2.6.4.2 Restaurante.** Para realizar el inventario del servicio denominado como Restaurante, se tuvieron en cuenta las áreas del Hotel correspondientes a Bar, cocina y restaurante, esto se muestra a continuación, en la Tabla 58.

**Tabla 58. Inventario Restaurante.**

Descripción	Cantidad	Estado	Observaciones
Amplificador Tehcnics	1	3	
Aviso en acrilico con iluminación electrica	1	3	
Avisos de espacio libre de humo	2	4	
Azucarera	1	4	
Bandejas para pescado	10	4	
Basureros grandes	2	4	
Botellon de agua	4	4	
Cable 2 a 1	1	4	Instalado en planta
Cable 3x2	1	4	Instalado en planta
Cable HDMI	1	4	
Cacerolas de huevos con tapa de vidrio	10	4	
Cafetera	1	4	
Camara de seguridad	2	4	
Canastillas	16	4	
Chocolateras	2	4	
Cogelador blanco	1	5	Nuevo
Control de TV sharp con forro	1	4	
Cucharas azucareras	6	4	
Cucharas de Metal Para Sopa	28	4	
Cucharitas para postre	36	4	
Cucharones metalicos	2	4	
Cucharones Plasticos Negros	4	3	
Cuchillos de Cocina	62	4	
Cuchillos para mantequilla	9	4	
Dispensador para papel aluminio	1	4	
DVD challenger	1	4	
Escurreidor	4	4	
Esprimidor para limon Metalico	1	4	
Estabilizador de 4 puestos	1	4	
Estufa Industrial Multiuso	1	4	
Jarra Aladin	2	4	
Jarra Grande Plastica con tapa	9	4	
Juego de cucharas de teflon	1	4	
Licuadaora vidrio de segunda	2	4	Nuevo
maletin metalico de back jack	1	4	
Mesas metalicas	5	4	
Molinillo de madera	1	4	
Multitoma de 6 puestos	1	4	
Nevecon	1	4	
Nevera de cocacola	1	4	
Nevera de postobon	1	4	
Ollas	9	4	
Ollas Express	4	4	2 grandes+2 pequeñas
Parlantes grandes	2	4	
Pataconera	1	4	
Persianas electricas	2	4	
Pinza	5	4	
Plato de fruta	10	4	
Plato de salsa	5	4	

**Tabla 58. (Continuación)**

Descripción	Cantidad	Estado	Observaciones
Plato soperero cuadrado	7	4	
Platos chocolateros	13	4	
Platos Cuadrado para Sopa	16	4	
Platos Negros Ondos De Pasta	13	4	
Platos Pando Cuadrado	15	4	
Platos Pando Cuadrado Grande	17	4	
Platos Plasticos Ondos negro	8	4	
Platos Tinteros	4	4	
Pocillos Chocolateros	15	4	
Pocillos Tinteros	5	4	
Portatil negro	1	4	
Rallador de plastico	1	4	
Rallador Metalico	1	4	
Sanduchera	1	4	
Sareten para preparar huevos	10	4	
Sarten	4	4	
Sillas metalicas	25	4	
Tablas de picar	4	4	
Tenedor Grande	1	4	
Tenedores de Mango Blanco	7	4	
Tenedores de mesa	30	4	
TV sharp	1	4	

**Fuente:** elaboración propia

**2.6.4.3 Salón.** Para realizar el inventario del servicio denominado como Salón de eventos, se tuvieron en cuenta los siguientes materiales y herramientas, que se muestran a continuación en la Tabla 59.

**Tabla 59.** Inventario salón.

Descripción	Cantidad	Estado	Observaciones
Aires acondicionados- controles	2	4	
Aviso botiquin	1	4	
Aviso extintor	1	4	
Basureros grandes	9	4	
Botiquin	1	3	
Cabina de aluminio	1	4	
Cable HDMI	1	4	
Cable VGA	1	4	
CDS	108	4	
Cocineta	1	4	
Compact disc player yamaha	1	3	
Computador + cargador	1	3	
Dispensador de agua electrico	1	3	
Dispensadores de jabon	4	4	

**Tabla 59. (Continuación)**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estado</b>	<b>Observaciones</b>
Dispensadores de papel higienico	2	4	
Dispensadores de servilletas de papel	2	4	
DVD + VHS samsung + control	1	3	
DVD LG + control	1	3	
Estractores de olores	3	4	
Extintor	1	3	
Extintor	1	4	
Hongo azul	1	4	
Hongo de colores	1	2	
Lampara led	1	4	
Lasser	1	4	
Manteles	36	4	
Manteles	16	4	
Maquina de humo	1	4	
Mesas plegables	8	3	
Mesas rimax	19	2	
Microfonos	5	3	3 dañados
Mixer euro power PMP 5000	1	4	
Nevecon blanco	1	2	
Plantas JBL JRX 100 + bafles	2	4	
Pre amplificador JVC	1	3	
Rack metalicos	2	4	
Servilletas	130	4	
Sillas color blanco	51	4	
Sillas color blanco con brazo	19	4	
Sillas color gris	67	4	
Soporte para microfonos	1	4	
tapas azules	20	4	
Tripode de video camara antiguo	1	3	
Video beam	1	3	

**Fuente:** elaboración propia

## 2.7 PROVEEDORES

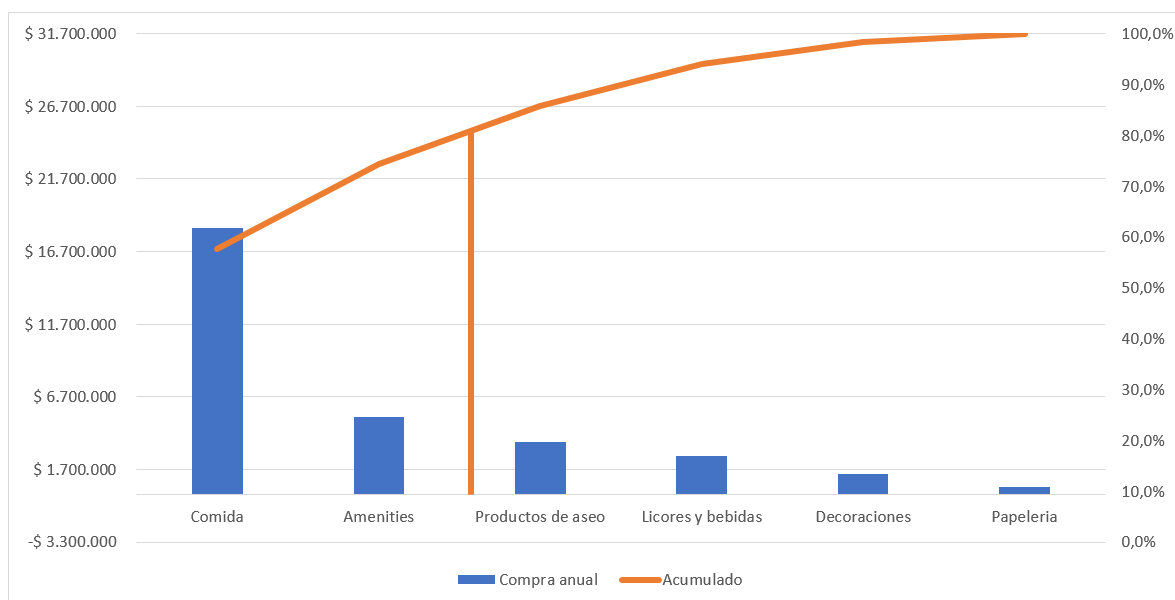
De acuerdo a los servicios analizados en el presente estudio técnico se hará una selección de proveedores mediante el uso de un análisis de Pareto. De estos servicios se toman los datos finales de compras a diciembre de 2018, se reflejan a continuación en la Tabla 66.

**Tabla 60.** Compras.

Hotel Boutique San Rafael		
Tipo de servicio	Compra anual	Acumulado
Comida	\$ 18.300.000	57,7%
Amenities	\$ 5.300.000	74,4%
Productos de aseo	\$ 3.600.000	85,8%
Licores y bebidas	\$ 2.600.000	94,0%
Decoraciones	\$ 1.400.000	98,4%
Papelería	\$ 500.000	100,0%
<b>Total</b>	<b>\$ 31.700.000</b>	

**Fuente:** elaboración propia

**Gráfico 20.** Pareto de las compras.



**Fuente:** elaboración propia

Basados en la herramienta análisis de Pareto se seleccionan para el estudio de proveedores los servicios de Comida y Amenities con un 74.4% del total de compras en los servicios analizados. Se usó una metodología para la selección de proveedores de acuerdo a diversos criterios que el hotel considera relevantes para estas materias primas e insumos, estos se ponderaron de acuerdo a la importancia que tienen sobre los procesos o actividades, se establecen las escalas de calificación cuantitativa y cualitativa, se calificó el proveedor de acuerdo a su rendimiento y finalmente se tabularon los resultados, con base en ello se definen los porcentajes de compra a cada proveedor, así como una estrategia de negociación.

**2.7.1 Comida.** Para el presente estudio se tomó como comida, todo aquello que es utilizado en la cocina para la preparación de los alimentos a huéspedes y clientes, como los son pollo, carne, pescado, frutas y verduras, despensa, lácteos y huevos, entre otros, es de suma importancia la capacidad del proveedor de distribuir alimentos frescos y en buen estado, y una variada capacidad ya que la demanda varía de acuerdo a las temporadas vacacionales.

**2.7.1.1 Criterios y factores.** A continuación, en la Tabla 61., se muestran los criterios de evaluación más importantes para la selección de un proveedor de comida, junto con su correspondiente descripción y porcentaje de calificación.

**Tabla 61.** Criterios proveedores Comida.

<b>Criterio</b>	<b>Justificación</b>	<b>Peso</b>
Calidad	Es el criterio de mayor jerarquía, se considera como característica de calidad la frescura y la maduración, que no esten con agentes contaminantes u olores extraños.	45%
Precios	Dado que la política de pago para del Hotel es en efectivo y siendo cliente habitual, buenos precios es importante para el Hotel.	25%
Domicilios	Actualmente pocos proveedores llevan las compras al Hotel y se piensa valorar mas este criterio.	15%
Puntualidad	Debido a que el Hotel prepara comidas constante y continuamente a horarios determinados, la entrega puntual de mercancía es fundamental.	15%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**2.7.1.2 Escala de calificación de Comida.** La escala de calificación se define cuantitativa y cualitativa, el primero corresponde a un puntaje asociado a cada nivel y el segundo corresponde a la descripción de cada nivel, esto se muestra a continuación en la Tabla 62.

**Tabla 62.** Puntajes escala de calificación

Puntaje	Nivel
1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

**Fuente:** elaboración propia

En base a los criterios de la Tabla 61., se construyen las escalas de calificación para la matriz de selección de proveedores, se muestra a continuación en el Cuadro 12.

**Cuadro 12.** Escala de calificación para selección de proveedores

Escala de calificación matriz de selección de proveedores			
Criterio	Nivel	Puntaje	Descripción
Calidad	Malo	1	Alimentos en descomposición, dañados o vencidos.
	Regular	2	Alimentos algo maguados , en un estado avanzado de maduración o fecha de vencimiento cercana.
	Bueno	3	Alimentos en buen estado para pronto uso.
	Excelente	4	Alimentos en buen estado físico, estado de maduración ideal.
Precios	Malo	1	El precio esta sobre los del mercado hasta un 20%.
	Regular	2	El precio esta sobre los del mercado hasta un 10%.
	Bueno	3	Los precios corresponden al promedio del mercado
	Excelente	4	El precio de los alimentos esta por debajo de los precios del mercado.
Domicilios	Malo	1	No tienen servicio de domicilios
	Regular	2	Servicio de domicilio por compras superiores a \$300000
	Bueno	3	Servicio de domicilio ocasional
	Excelente	4	Servicio de domicilio siempre
Puntualidad	Malo	1	El pedido llega 1 ó más días tarde
	Regular	2	El pedido llega horas tarde
	Bueno	3	Rara ocasión se retrasan los pedidos
	Excelente	4	Entregas en tiempos y plazos acordados

**Fuente:** elaboración propia

En base a la escala de calificación se califican 5 proveedores de comida habituales del hotel de acuerdo a su desempeño, como se muestra en la Tabla 63.

**Tabla 63.** Calificación proveedores de comida.

Proveedor Criterio	Alcosto	Antonio Mora	Ara	Plaza españa	Surtimax
<b>Calidad</b>	3	4	4	4	4
<b>Precios</b>	3	3	3	4	3
<b>Domicilios</b>	3	2	1	4	1
<b>Puntualidad</b>	3	3	1	4	1

**Fuente:** elaboración propia



Cada criterio es multiplicado por el correspondiente peso asignado, con el fin de obtener la calificación relativa para cada proveedor en cada criterio, esto se muestra a continuación, en la Tabla 64.

**Tabla 64.** Matriz de calificación proveedores de Comida.

<b>Proveedor Criterio</b>	<b>Alcosto</b>	<b>Antonio Mora</b>	<b>Ara</b>	<b>Plaza españa</b>	<b>Surtimax</b>
<b>Calidad (45%)</b>	1,35	1,8	1,8	1,8	1,8
<b>Precios (25%)</b>	0,75	0,75	0,75	1	0,75
<b>Domicilios (15%)</b>	0,45	0,3	0,15	0,6	0,15
<b>Puntualidad (15%)</b>	0,45	0,45	0,15	0,6	0,15
<b>Total</b>	3	3,3	2,85	4	2,85

**Fuente:** elaboración propia

**2.7.1.3 Estrategia de negociación.** Basados en la Tabla 68., se recomienda al Hotel Boutique San Rafael asignar un 70% de las compras al proveedor Plaza España ya que este es el mejor en todos los aspectos, igualmente al proveedor Antonio Mora se recomienda asignarle un 30% de las compras; los demás proveedores quedan descartados hasta cuando presenten mejoras respecto al servicio con el hotel y sus calificaciones mejoren para ser tomados en cuenta como proveedores.

**2.7.2 Amenities.** Entendemos como amenities los productos de acogida para hoteles, son aquellos utensilios que se ponen a disposición del huésped para facilitar su estancia y hacerla más cómoda y agradable, como lo son jabones, gorros de baño, shampoo, acondicionador, y toallas faciales. Hablamos de los productos de bienvenida, que esperan a los huéspedes repartidos dentro de la habitación comúnmente encima de la cama.

**2.7.2.1 Criterios y factores de ponderación.** A continuación en la Tabla 65., se muestran los criterios junto con sus factores de ponderación asociados utilizados para evaluar los proveedores de Amenities.

**Tabla 65.** Criterios proveedores amenities.

<b>Criterio</b>	<b>Justificación</b>	<b>Peso</b>
Calidad	Es el criterio de mayor jerarquía, debido a que son productos que deben funcionar a la perfección, sin causar perjuicios y satisfaciendo las necesidades de los clientes.	40%
Personalización	Es fundamental ya son los productos que dan la bienvenida al cliente, se considera como característica que representa al hotel, creando acogida y gran recordación en el cliente.	25%
Precios	Dado que la política de pago para del Hotel es en efectivo y siendo cliente habitual, buenos precios es importante para el Hotel.	20%
Puntualidad	Debido a que el Hotel se prepara para las temporadas, es fundamental la puntualidad de las entregas programadas en las fechas y plazos establecidos	15%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**2.7.2.2 Escala de calificación de amenities.** Se realizó la misma metodología que con los proveedores de comida, la escala de calificación se diseñó para permitir una comparación en cuatro niveles basados en la Tabla 61., Puntajes escala de calificación., se consideran igualmente 4 niveles de desempeño asociado a cada uno de ellos un componente cuantitativo y cualitativo, esto se muestra a continuación en el Cuadro 13.

**Cuadro 13.** Escala de calificación selección proveedores de Amenities

Escala de calificación matriz de selección de proveedores			
Criterio	Nivel	Puntaje	Descripción
Calidad	Malo	1	Diseños defectuosos y productos en mal estado
	Regular	2	Algunos diseños un poco defectuosos y productos en buen estado
	Bueno	3	Productos en buen estado y diseños con defectos mínimos
	Excelente	4	Diseños y productos en perfecto estado
Personalización	Malo	1	Diseños estándar del proveedor
	Regular	2	Solo algunos de los amenities son personalizados
	Bueno	3	La gran mayoría de amenities son personalizados
	Excelente	4	Todos los amenities personalizados incluido porta amenities
Precios	Malo	1	El precio está sobre los del mercado hasta un 20%.
	Regular	2	El precio está sobre los del mercado hasta un 10%.
	Bueno	3	Los precios corresponden al promedio del mercado
	Excelente	4	El precio de los alimentos está por debajo de los precios del mercado.
Puntualidad	Malo	1	El pedido se retrasa hasta 1 semana
	Regular	2	El pedido llega 1 ó 2 días tarde
	Bueno	3	Rara ocasión se retrasan los pedidos
	Excelente	4	Entregas en tiempos y plazos acordados

**Fuente:** elaboración propia

Basados en la escala de calificación diseñada para proveedores de amenities se califican 5 proveedores de acuerdo a su desempeño, esto se muestra a continuación en la Tabla 66.

**Tabla 66.** Calificación proveedores de Amenities.

Proveedor Criterio	Amenigroup	Amenities andina	Beater	Decortesia	Diversas S.A.S.
<b>Calidad</b>	4	3	3	4	4
<b>Personalización</b>	3	3	4	4	4
<b>Precios</b>	2	2	1	3	4
<b>Puntualidad</b>	3	2	1	1	4

**Fuente:** elaboración propia

Cada criterio es multiplicado por el correspondiente peso asignado, con el fin de obtener la calificación relativa para cada proveedor en cada criterio, esto se muestra a continuación, en la Tabla 67.

**Tabla 67.** Matriz de calificación proveedores de Amenities.

<b>Proveedor Criterio</b>	<b>Amenigroup</b>	<b>Amenities andina</b>	<b>Beater</b>	<b>Decortesia</b>	<b>Diversas S.A.S.</b>
<b>Calidad (40%)</b>	1,6	1,2	1,2	1,6	1,6
<b>Personalización (25%)</b>	0,75	0,75	1	1	1
<b>Domicilios (20%)</b>	0,4	0,4	0,2	0,6	0,8
<b>Puntualidad (15%)</b>	0,45	0,3	0,15	0,15	0,6
<b>Total</b>	3,2	2,65	2,55	3,35	4

**Fuente:** elaboración propia

**2.7.2.3 Estrategia de negociación.** Basados en la Tabla 73., se recomienda al Hotel Boutique San Rafael asignar un 70% de las compras al proveedor Diversas S.A.S., basados en la calificación de todos los aspectos, al proveedor De cortésia se recomienda asignarle un 20% de las compras, finalmente al proveedor Amenigroup se recomienda asignarle un 10% de las compras; los demás proveedores quedan descartados hasta cuando presenten mejoras respecto al servicio con el hotel y sus calificaciones mejoren para ser tomados en cuenta como proveedores.

**2.7.3 Productos de aseo.** Entendemos como los productos de aseo, aquellos que se ponen a disposición del personal del hotel para facilitar la limpieza general del hotel, donde se encuentran jabones, desengrasantes, desinfectantes, entre otros; los cuales son utilizados para tener una buena presentación en las habitaciones y zonas sociales del hotel.

**2.7.3.1 Criterios y factores de ponderación.** A continuación en la Tabla 68., se muestran los criterios junto con sus factores de ponderación asociados utilizados para evaluar los proveedores de Productos de aseo.

**Tabla 68.** Criterios proveedores Productos de aseo.

<b>Criterio</b>	<b>Justificación</b>	<b>Peso</b>
Calidad	Es el criterio de mayor jerarquía, se considera como característica la calidad, eficiencia en la limpieza, la menor huella ecologica o agentes contaminantes.	40%
Precios	Dado que la politica de pago para del Hotel es en efectivo y siendo cliente habitual, buenos precios es importante para el Hotel.	30%
Domicilios	Actualmente pocos proveedores llevan las compras al Hotel y se piensa valorar mas este criterio.	20%
Puntualidad	Debido a que el Hotel prepara los recorridos para la limpieza con anticipación, no necesario una fecha y hora exacta para recibir lo elementos de aseo.	10%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**2.7.3.2 Escala de calificación de Productos de aseo.** Se realizó la misma metodología que con los proveedores anteriores, la escala de calificación se diseñó para permitir una comparación en cuatro niveles basados en la Tabla 68., Puntajes escala de calificación., se consideran igualmente 4 niveles de desempeño asociado a cada uno de ellos un componente cuantitativo y cualitativo, esto se muestra a continuación en el Cuadro 14.

**Cuadro 14.** Escala de calificación selección proveedores de Productos de aseo.

Escala de calificación matriz de selección de proveedores			
Criterio	Nivel	Puntaje	Descripción
Calidad	Malo	1	Implementos de aseo con una gran huella ecologica y poca eficiencia.
	Regular	2	Implementos de aseo con una mediana huella ecologica y mediana eficiencia.
	Bueno	3	Productos de buena calidad y precio.
	Excelente	4	Productos de inmejorable calidad, minima huella ecologica y buen precio.
Precios	Malo	1	El precio esta sobre los del mercado hasta un 20%.
	Regular	2	El precio esta sobre los del mercado hasta un 10%.
	Bueno	3	Los precios corresponden al promedio del mercado
	Excelente	4	El precio de los alimentos esta por debajo de los precios del mercado.
Domicilios	Malo	1	No tienen servicio de domicilios
	Regular	2	Servicio de domicilio con costo adicional
	Bueno	3	Servicio de domicilio por compras superiores a \$100 000.
	Excelente	4	Servicio de domicilio siempre
Puntualidad	Malo	1	El pedido llega 1 ó más días tarde
	Regular	2	El pedido llega horas tarde
	Bueno	3	Rara ocación se retrasan los pedidos
	Excelente	4	Entregas en tiempos y plazos acordados

**Fuente:** elaboración propia

Basados en la escala de calificación diseñada para proveedores de amenities se califican 5 proveedores de acuerdo a su desempeño, esto se muestra a continuación en la Tabla 69.

**Tabla 69.** Calificación proveedores de Productos de aseo.

Proveedor	Nacional	Todo	Ara	Plaza	Surtimax
Criterio	de aseo	limpio		españa	
<b>Calidad</b>	4	3	2	3	3
<b>Precios</b>	3	3	3	3	3
<b>Domicilios</b>	2	2	1	2	1
<b>Puntualidad</b>	3	3	1	2	2

**Fuente:** elaboración propia

Cada criterio es multiplicado por el correspondiente peso asignado, con el fin de obtener la calificación relativa para cada proveedor en cada criterio, esto se muestra a continuación, en la Tabla 67.

**Tabla 70.** Matriz de calificación proveedores de Productos de aseo.

<b>Proveedor Criterio</b>	<b>Nacional de aseo</b>	<b>Todo limpio</b>	<b>Ara</b>	<b>Plaza españa</b>	<b>Surtimax</b>
<b>Calidad (40%)</b>	1.6	1.2	0.8	1.2	1.2
<b>Precios (30%)</b>	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
<b>Domicilios (20%)</b>	0.4	0.4	0.2	0.4	0.2
<b>Puntualidad (10%)</b>	0.3	0.3	0.1	0.2	0.2
<b>Total</b>	3.2	2.8	2	2.7	2.5

**Fuente:** elaboración propia

**2.7.3.3 Estrategia de negociación.** Basados en la Tabla 73., se recomienda al Hotel Boutique San Rafael asignar un 70% de las compras al proveedor de Nacional de aseo, basados en la calificación de todos los aspectos, al proveedor De cortesía se recomienda asignarle un 20% de las compras, finalmente al proveedor todo limpio recomienda asignarle un 10% de las compras; los demás proveedores quedan descartados hasta cuando presenten mejoras respecto al servicio con el hotel y sus calificaciones mejoren para ser tomados en cuenta como proveedores.

**2.7.4 Productos licores.** Entendemos como las bebidas con contenido de alcohol, aquellos que se ponen a disposición del personal para ofrecer diferentes tipos de licores a los huéspedes del hotel para facilitar su consumo. Entre estos tenemos cervezas de varios tipos, whisky, aguardiente, vino, entre otros dando diferentes elecciones al cliente.

**2.7.4.1 Criterios y factores de ponderación.** A continuación en la Tabla 68., se muestran los criterios junto con sus factores de ponderación asociados utilizados para evaluar los proveedores de Productos Licores.

**Tabla 71.** Criterios proveedores Productos Licores.

<b>Criterio</b>	<b>Justificación</b>	<b>Peso</b>
Calidad	Es el criterio de mayor jerarquía, se considera como característica de calidad la presencia de sellos y estampillas legales, que no estén con agentes contaminantes u olores extraños.	60%
Precios	Dado que la política de pago para del Hotel es en efectivo y siendo cliente habitual, buenos precios es importante para el Hotel.	20%
Domicilios	Actualmente pocos proveedores llevan las compras al Hotel y se piensa valorar mas este criterio.	10%
Puntualidad	Debido a que el Hotel prepara comidas y bebidas constante y continuamente a horarios determinados, la entrega puntual de mercancía es fundamental.	10%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia

**2.7.4.2 Escala de calificación de Productos Licores.** Se realizó la misma metodología que con los proveedores anteriores, la escala de calificación se diseñó para permitir una comparación en cuatro niveles basados en la Tabla 68., Puntajes escala de calificación., se consideran igualmente 4 niveles de desempeño asociado a cada uno de ellos un componente cuantitativo y cualitativo, esto se muestra a continuación en el Cuadro 15.

**Cuadro 15.** Escala de calificación selección proveedores de Productos Licores.

<b>Escala de calificación matriz de selección de proveedores</b>			
<b>Criterio</b>	<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>
Calidad	Malo	1	Envase sospechoso, sin estampillas ni sellos.
	Regular	2	Sellos y estampillas rotos o en las estado.
	Bueno	3	Presencia de sellos y estampillas en buen estado pero físicamente no tano.
	Excelente	4	Inmejorable presentación y presencia de sellos.
Precios	Malo	1	El precio esta sobre los del mercado hasta un 20%.
	Regular	2	El precio esta sobre los del mercado hasta un 10%.
	Bueno	3	Los precios corresponden al promedio del mercado
Domicilios	Excelente	4	El precio de los alimentos esta por debajo de los precios del mercado.
	Malo	1	No tienen servicio de domicilios
	Regular	2	Servicio de domicilio por compras superiores a \$300000
	Bueno	3	Servicio de domicilio ocasional o sobre costo
Puntualidad	Excelente	4	Servicio de domicilio siempre
	Malo	1	El pedido llega 1 ó más días tarde
	Regular	2	El pedido llega horas tarde
	Bueno	3	Rara ocasión se retrasan los pedidos
	Excelente	4	Entregas en tiempos y plazos acordados

**Fuente:** elaboración propia



Basados en la escala de calificación diseñada para proveedores de licores se califican 5 proveedores de acuerdo a su desempeño, esto se muestra a continuación en la Tabla 72.

**Tabla 72.** Calificación proveedores de Productos Licores.

Proveedor Criterio	MarLicores	La bodega	Ara	La caba	Surtimax
<b>Calidad</b>	3	4	4	3	4
<b>Precios</b>	4	3	3	4	3
<b>Domicilios</b>	3	2	1	2	1
<b>Puntualidad</b>	3	3	1	2	1

**Fuente:** elaboración propia

Cada criterio es multiplicado por el correspondiente peso asignado, con el fin de obtener la calificación relativa para cada proveedor en cada criterio, esto se muestra a continuación, en la Tabla 73.

**Tabla 73.** Matriz de calificación proveedores de Productos Licores.

Proveedor Criterio	MarLicores	La bodega	Ara	La caba	Surtimax
<b>Calidad (60%)</b>	1.8	2.4	2.4	1.8	2.4
<b>Precios (20%)</b>	0.8	0.6	0.6	0.8	0.6
<b>Domicilios (10%)</b>	0.3	0.2	0.1	0.2	0.1
<b>Puntualidad (10%)</b>	0.3	0.3	0.1	0.2	0.1
<b>Total</b>	3.2	3.5	3.2	3	3.2

**Fuente:** elaboración propia

**2.7.4.3 Estrategia de negociación.** Basados en la Tabla 73., se recomienda al Hotel Boutique San Rafael asignar un 70% de las compras al proveedor la bodega basados en la calificación de todos los aspectos, al proveedor Marlicores recomienda asignarle un 20% de las compras, finalmente al proveedor Ara recomienda asignarle un 10% de las compras; los demás proveedores quedan a la expectativa ya que hay una fuerte competencia con los demás proveedores, y se eligió por variedad de licores.

## 2.8 MODELO DE LAS 7S

El modelo de las 7 S de McKinsey, creado a inicio de los 80s por Tom Peters y Robert Waterman consultores de la firma McKinsey. En el modelo existen 7 aspectos internos que una organización necesitan alinear, se dividen en 3 factores

categorizados como fuertes (estructura, estrategia y sistema), y 4 categorizados como blandos (estilo, personal, habilidades y valores compartidos).

En busca de una mejora en el hotel en diferentes factores, se usará el método de las 7S para generar cultura organizacional en aspectos como las cadenas de mando y la toma de decisiones. Del mismo modo, es preciso identificar las necesidades del personal y cómo pueden mejorar, así como implementar estrategias articuladas y enfocadas para tener una ventaja competitiva en las que se destaquen las fortalezas propias del hotel.

Por otra parte, se orienta la estructuración de los procesos en flujos claros de información con los diferentes chequeos y controles para garantizar la calidad de los servicios

**2.8.1 El estilo.** El hotel tiene una gran ventaja frente a la competencia ya que se caracteriza por tener una atención personalizada al huésped, aprovechando que las instalaciones no son tan grandes, se puede acoger más al huésped, tratándolo de una manera servicial en la cual él se sienta a gusto, disminuyendo esperas y satisfaciendo todas sus necesidades.

Todo esto se les enseña a los trabajadores del hotel a nivel interno, generando un plus único en el servicio, donde el huésped se fija en este tipo de atenciones y quedaran atraídos por estas.

**2.8.2 El personal.** Es uno de los principales elementos para que la organización obtenga un resultado óptimo, en el hotel se debe tener jerarquías, las cuales hay personas que deben verificar los trabajos que se realizan, teniendo la seguridad de que todo queda bien hecho, se deben tener personas capacitadas para las Diferentes operaciones del hotel, como en la recepción, administración entre otras.

Dada la experiencia del hotel capacitando su personal y a muy corto plazo estos trabajadores capacitados renunciaban, se ha evidenciado que el hotel no tiene un personal capacitado idóneamente, por esto que el personal administrativo del hotel a decidido no realizar capacitaciones, esto es un factor perjudicial al hotel y por tanto con los clientes; por lo cual se propone realizar contratos en los que se establezcan cláusulas de permanencia al personal capacitado, donde siga un tiempo prudente trabajando con el hotel y se pueda recuperar la inversión hecha por el hotel, también se pueden realizar planes de carrera dentro del hotel, incentivando la permanencia de los trabajadores en el hotel.

**2.8.3 Los sistemas.** Son todos los recursos internos de la organización en los cuales se presentan algunas falencias como en el sistema con los proveedores, no se había realizado un estudio en los cuales se tengan proveedores alternos, tampoco se habían definido cuales son los mejores, sistemas y programas de capacitaciones son necesarias, sistemáticamente se necesita mejorar, ya que la persona encargada de recepción es la responsable del manejo de toda la información, se propone clasificar y archivar la información teniendo registro de toda ella, dado que en el momento que la encargada actual no continúe trabajando con el hotel nadie sabe dónde está la información.

**2.8.4 La estrategia.** El hotel no cuenta con planes estratégicos para optimizar los recursos y realizar las operaciones con los pasos debidos haciendo que sea más rápidos y se pueda llegar al cumplimiento de las metas propuestas.

Se propone realizar planes para las diferentes actividades del hotel, haciendo uso de los implementos y espacios con que se cuentan para no recurrir a más costos y así tener más óptimos los procesos los cuales llevaran al cumplimiento de las metas del hotel.

**2.8.5 Estructura.** Este factor se refiere a la estructura organizacional, que hace referencia a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.

Actualmente el hotel no cuenta con una estructura bien definida, ya que no se tiene una jerarquización de los cargos, lo cual hace que el personal realice sus labores sin saber hasta dónde llegan sus funciones realmente, dado el tamaño del hotel solo se necesita una persona la cual este pendiente de toda la estructura del hotel y verifique la ejecución de las operaciones.

**2.8.6 Las habilidades.** En el hotel las personas tienen experiencia en cada uno de sus cargos, no tienen muchos estudios pero si se han realizado capacitaciones poco a poco para ir perfeccionando que su labor sea cada vez mejor, teniendo en cuenta que se ha realizado integración de personal lo que significan más costos de capacitaciones para el nuevo personal, de igual manera esta se basa más en la atención al cliente, en saber hablar y cumplir con las satisfacciones de este, ser comprometido y cumplir con las labores a realizar, cualquier persona que tenga la actitud de aprender y sea servicial y maneje bien el cliente puede entrar a este gremio sin tener muchos estudios.

**2.8.7 Valores compartidos.** En el hotel se inculcan valores como la honestidad, compromiso entre otros, los cuales se van inculcando al pasar del tiempo, también antes de entrar, en la entrevista se evidencian algunos valores de la persona y al entrar al trabajo se tienen una serie de valores y requisitos los cuales deberá cumplir para tener un buen desempeño en el hotel tanto con los compañeros de trabajo como con el cliente. El hotel maneja un buen personal en cuanto a este sentido, igualmente la idea es ir mejorando, y unas capacitaciones serían muy buenas tanto para nivel interno como externo, también se pueden realizar actividades de descanso y esparcimiento para que los trabajadores cambien un poco el ambiente laboral.

## **2.9 ESTUDIO AMBIENTAL**

Este estudio busca identificar aspectos mediante los cuales por medio del Hotel Boutique San Rafael se ve involucrado el entorno y el medio ambiente en San Sebastián de Mariquita-Tolima, se hace indispensable identificar aspectos que se generen a nivel ambiental con el funcionamiento del hotel.

**2.9.1 Impacto ambiental.** El Hotel Boutique San Rafael se esfuerza por prevenir y reducir el impacto ambiental de sus actividades, instalaciones y servicios mitigando la degradación del medio ambiente, sin embargo, se causan afectaciones al medio ambiente que se buscan identificar y controlar mediante una Matriz de impacto ambiental.

**2.9.2 Matriz de impacto ambiental.** Esta herramienta permite identificarlos aspectos ambientales que se tienen en cuenta por la operación del Hotel Boutique San Rafael, así mismo medir el impacto que tendrá con el medio ambiente.

En la realización de esta matriz se tienen en cuenta 6 factores, como se muestra en el Cuadro 14.

**Cuadro 16.** Factores matriz de impacto ambiental.

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Naturaleza	Hace referencia al impacto que genera sobre el medio ambiente, se divide en 2 aspectos según sea su clasificación, (+) positivo y (-) negativo
Efecto	Se refiere al tiempo en el que se vera reflejado el efecto que causara el impacto ambiental generado, este puede ser a <b>Largo Plazo (LP)</b> , <b>Mediano Plazo (MP)</b> , o <b>Corto Plazo (CP)</b> .
Temporalidad	Hace referencia a la relación del impato en el tiempo, este puede ser temporal (T) ó permanente (P).
Alcance	Es la delimitación del aspecto ambiental a nivel de espacio, puede ser local o regional.
Reversibilidad	Se refiere a la capacidad para volver a un estado o condición anterior.
Mitigable	Se refiere a si el aspecto se puede controlar o no.

**Fuente:** elaboración propia

**Cuadro 17. Matriz de impacto ambiental**

Recurso	Aspecto ambiental	Generador	Impacto ambiental	Naturaleza		Efecto			Temoralidad		Alcance		Reversibilidad		Mitigable	
				+	-	LP	MP	CP	T	P	Local	Regional	Si	No	Si	No
Energía	Contaminación lumínica	Avisos luminosos, bombillas.	Dispersión hacia el cielo, intrusión lumínica, deslumbramiento, sobreconsumo, efectos sobre la biodiversidad.		X		X	X	X			X		X		Control a la intensidad de la iluminación, cambio a bombillas ahorradoras, sensores inteligentes.
Agua	Consumo de agua Vertimientos	Piscina, jacuzzi, baños.	Sobre-explotación de acuíferos, agotamiento del recurso.		X			X		X			X		X	Saitarios ahorradores, plan de recolección y utilización de aguas
Sólidos	Generación de residuos	Envases, restos de actividades de construcción.	Contaminación recursos hídricos, taponamiento y represamiento de caudales.		X			X		X		X		X		Plan de reciclaje, selección de basuras.
	Degradación del suelo	Efectos meteorológicos, tala indiscriminada, actividad agro ganadera.	Disminución o alteración negativa de una o varias de las ofertas de bienes, servicios y/o funciones ecosistémicos y ambientales de los suelos, pueden originar la pérdida o la destrucción total del componente ambiental, movimientos de masa.		X		X			X		X		X		Incrementar sistemas forestales, proteger el suelo con cobertura vegetal.
Aire	Contaminación acústica	Trafico en calles, actividades de ocio, sonidos musicales, actividades de construcción.	Trae consigo efectos psicológicos como ansiedad, disminución del libido, producir o adelantar neurosis, agresividad e irritabilidad. Psicopatológicos en mas de 60dB como aumento de presión arterial.		X			X				X		X		Control al volumen de los aparatos musicales en las instalaciones.
	Recirculación del aire	Circulación atmosférica, corrientes marinas, contaminación del aire.	Afectación de los vasos sanguíneos en los pulmones		X		X		X				X	X		Filtros de control para la salida de residuos cotaminates al aire.

**Fuente:** elaboración propia

Una vez identificados los aspectos ambientales que afecta el Hotel Boutique San Rafael, se califican de acuerdo a su probabilidad, importancia, peligrosidad y extensión, esto se muestra a continuación en la Tabla 68.

**Tabla 74.** Descripción de criterios.

Criterio	Símbolo	Definición	Calificación					
			Grave	Valor	Media	Valor	Baja	Valor
Probabilidad	P	Regularidad o frecuencia con la que se genera	Se genera miimo 1 vez al día	3	Se genera 1 vez al mes	2	Se genera 1 vez al año	1
Importancia	I	Nivel de daño que sufre el medio o recurso a causa del impacto	Afectación mayor o igual al 90% del recurso	5	Se afectan algunas características del medio ambiente pero es reversible.	3	Se presenta una alteración mínima en el entorno.	2
Peligro	Pe	Grado en que se provoca un efecto sobre el entorno	Sustancias altamente inflamables, tóxicas, contaminantes o irritantes	3	Ssutancias pco nocivas, tóxicas, irritantes, residuos no peligrosos	2	Sustancias que no tienen peligro alguno	1
Extensión	E	Área de influencia del proyecto en el cual se manifiesta el impacto	Se afecta regional o nacionalmente	3	Se ve afectado el municipio	2	Se ve afectada el área del hotel solamente	1

**Fuente:** elaboración propia

Una vez definidos los criterios y los valores asignados de acuerdo a la gravedad de la afectación causada, se clasifica en 2 grupos como se muestra a continuación en la Tabla 69.

**Tabla 75.** Rango de significancia.

Significancia	Total
No significativo	4-7
Significativo	≥ 8

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 76.** Matriz de significancia ambiental.

Aspecto	Criterio de evaluación				Total	Significancia
	P	I	Pe	E		
Contaminación lumínica	3	2	1	1	7	No significativo
Consumo de agua	3	5	1	3	12	Significativo
Vertimientos	3	3	1	2	9	Significativo
Generación de residuos	3	2	1	1	7	No significativo
Degradación del suelo	2	3	2	1	8	Significativo
Contaminación acústica	3	2	1	1	7	No significativo
Recirculación del aire	2	2	1	2	7	No significativo

**Fuente:** elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la Tabla 73., se propone lo siguiente:

- Programa de recolección de aguas lluvias, para el uso en sanitarios y el aseo general.
- Programa de separación de basuras.
- Zonas verdes adecuadas en el hotel.

Ya que el Hotel Boutique San Rafael es una empresa comprometida con el medio ambiente y auto sostenible se propone tener un depósito para los residuos de jabón, empaques de los jabones, tarros de los shampoos y algunos residuos de la cocina los cuales se puedan reutilizar o se les dé un mejor uso todo esto con el fin de cuidar el medio ambiente y contribuir con el cambio.

Los residuos de los amenities mencionados anteriormente se recolectaran para la empresa recicladora de sólidos ubicada en el Líbano Tolima a pocos kilómetros de la ubicación del hotel, donde ellos se encargarán de darle el debido uso a estos residuos. Por parte de los residuos de cocina todos estos se van a regalar para personas de las fincas para el levantamiento de animales porcinos, por ende se contribuirá con la economía del municipio y prosperidad de los habitantes de la región.



## 2.10 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

Para Hotel Boutique San Rafael es fundamental contar con ambientes y prácticas laborales seguras, en busca de garantizar bienestar, salud y seguridad del personal, cabe aclarar que al momento de realizar las visitas no se cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud implementado, dado esto se identificaron los riesgos inminentes que no han sido controlados que los hacen potencialmente peligrosos.

**2.10.1 Matriz de riesgos.** Se realiza este trabajo basados en la normatividad de la GTC 45, se inicia realizando la calificación de riesgo, asignando el nivel de deficiencia, exposición y calificación del riesgo. El desarrollo de la matriz de encuentra en el Anexo C.

**Tabla 77.** Nivel de deficiencia.

Nivel de deficiencia	Valor de ND	Significado
Muy Alto (MA)	10	Se ha(n) detectado peligro(s) que determina(n) como posible la generación de incidentes o consecuencias muy significativas, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes respecto al riesgo es nula o no existe, o ambos.
Alto (A)	6	Se ha(n) detectado algún(os) peligro(s) que pueden dar lugar a consecuencias significativa(s), o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es baja, o ambos.
Medio (M)	2	Se han detectado peligros que pueden dar lugar a consecuencias poco significativas o de menor importancia, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es moderada, o ambos.
Bajo (B)	No se Asigna Valor	No se ha detectado consecuencia alguna, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es alta, o ambos. El riesgo está controlado. Estos peligros se clasifican directamente en el nivel de riesgo y de intervención cuatro (IV) Véase la Tabla 8.

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

**Tabla 78.** Calificación de riesgo

Descripción	Clasificación						
	Biológico	Físico	Químico	Psicosocial	Biomecánicos	Condiciones de seguridad	Fenómenos naturales*
Virus	Ruido (de impacto, intermitente, continuo)	Polvos orgánicos e inorgánicos	Gestión organizacional (estilo de mando, pago, contratación, participación, inducción y capacitación, bienestar social, evaluación del desempeño, manejo de cambios).	Postura (prolongada mantenida, forzada, antigraavitacional)	Mecánico (elementos o partes de máquinas, herramientas, equipos, piezas a trabajar, materiales proyectados sólidos o fluidos)	Sismo	
Bacterias	Iluminación (luz visible por exceso o deficiencia)	Fibras	Características de la organización del trabajo (comunicación, tecnología, organización del trabajo, demandas cualitativas y cuantitativas de la labor).	Esfuerzo	Eléctrico (alta y baja tensión, estática)	Terremoto	
Hongos	Vibración (cuerpo entero, segmentaria)	Líquidos (nieblas y rocíos)	Características del grupo social de trabajo (relaciones, cohesión, calidad de interacciones, trabajo en equipo).	Movimiento repetitivo	Locativo (sistemas y medios de almacenamiento), superficies de trabajo (irregulares, deslizantes, con diferencia del nivel), condiciones de orden y aseo, (caídas de objeto)	Vendaval	
Rickettsias	Temperaturas extremas (calor y frío)	Gases y vapores	Condiciones de la tarea (carga mental, contenido de la tarea, demandas emocionales, sistemas de control, definición de roles, monotonía, etc).	Manipulación manual de cargas	Tecnológico (explosión, fuga, derrame, incendio)	Inundación	
Parásitos	Presión atmosférica (normal y ajustada)	Humos metálicos, no metálicos	Interfase persona - tarea (conocimientos, habilidades en relación con la demanda de la tarea, iniciativa, autonomía y reconocimiento, identificación de la persona con la tarea y la organización).		Accidentes de tránsito	Derrumbe	
Picaduras	Radiaciones ionizantes (rayos x, gama, beta y alfa)	Material particulado	Jornada de trabajo (pausas, trabajo nocturno, rotación, horas extras, descansos)		Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)	Precipitaciones, (lluvias, granizadas, heladas)	
Mordeduras	Radiaciones no ionizantes (láser, ultravioleta, infrarrojo, radiofrecuencia, microondas)				Trabajo en alturas		
Fluidos o excrementos					Espacios confinados		

\* Tener en cuenta únicamente los peligros de fenómenos naturales que afectan la seguridad y bienestar de las personas en el desarrollo de una actividad. En el plan de emergencia de cada empresa, se considerarán todos los fenómenos naturales que pudieran afectarla.

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

**Tabla 79.** Nivel de exposición

Nivel de exposición	Valor de NE	Significado
Continua (EC)	4	La situación de exposición se presenta sin interrupción o varias veces con tiempo prolongado durante la jornada laboral.
Frecuente (EF)	3	La situación de exposición se presenta varias veces durante la jornada laboral por tiempos cortos.
Ocasional (EO)	2	La situación de exposición se presenta alguna vez durante la jornada laboral y por un período de tiempo corto.
Esporádica (EE)	1	La situación de exposición se presenta de manera eventual.

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

Dada esta información se procede a determinar el nivel de probabilidad (NP), esto se hace combinado los resultados de la Tabla 71., y de la Tabla 73., en la Tabla 74.

**Tabla 80.** Nivel de Probabilidad

Niveles de probabilidad		Nivel de exposición (NE)			
		4	3	2	1
Nivel de deficiencia (ND)	10	MA - 40	MA - 30	A - 20	A - 10
	6	MA - 24	A - 18	A - 12	M - 6
	2	M - 8	M - 6	B - 4	B - 2

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

El valor obtenido como resultado puede ser entre 2 y 40, el significado de esta escala se muestra a continuación en la Tabla 76., la gravedad de las consecuencias que se presentan en caso de que ocurra un accidente se valora en una escala de 0 a 100 como se muestra en la Tabla 75.

**Tabla 81.** Significado de los diferentes niveles de probabilidad

Nivel de probabilidad	Valor de NP	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 40 y 24	Situación deficiente con exposición continua, o muy deficiente con exposición frecuente. Normalmente la materialización del riesgo ocurre con frecuencia.
Alto (A)	Entre 20 y 10	Situación deficiente con exposición frecuente u ocasional, o bien situación muy deficiente con exposición ocasional o esporádica. La materialización del riesgo es posible que suceda varias veces en la vida laboral.
Medio (M)	Entre 8 y 6	Situación deficiente con exposición esporádica, o bien situación mejorable con exposición continuada o frecuente. Es posible que suceda el daño alguna vez.
Bajo (B)	Entre 4 y 2	Situación mejorable con exposición ocasional o esporádica, o situación sin anomalía destacable con cualquier nivel de exposición. No es esperable que se materialice el riesgo, aunque puede ser concebible.

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

**Tabla 82.** Nivel de consecuencia

Nivel de Consecuencias	NC	Significado
		Daños personales
Mortal o Catastrófico (M)	100	Muerte (s)
Muy grave (MG)	60	Lesiones o enfermedades graves irreparables (Incapacidad permanente parcial o invalidez).
Grave (G)	25	Lesiones o enfermedades con incapacidad laboral temporal (ILT).
Leve (L)	10	Lesiones o enfermedades que no requieren incapacidad.

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

El producto del nivel de probabilidad y el nivel de consecuencia da como resultado el nivel de riesgo, esto se calcula como se muestra en la Ecuación 5., este valor indica la aceptabilidad del riesgo y así mismo las falencias que se deben tratar inmediatamente para disminuirlo.

**Ecuación 5.** Nivel de riesgo.

$$Nr = Np * Nc$$

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

**Tabla 83.** Nivel de riesgo

Nivel de riesgo	Valor de NR	Significado
I	4 000 - 600	Situación crítica. Suspender actividades hasta que el riesgo esté bajo control. Intervención urgente.
II	500 - 150	Corregir y adoptar medidas de control de inmediato. Sin embargo, suspenda actividades si el nivel de riesgo está por encima o igual de 360.
III	120 - 40	Mejorar si es posible. Sería conveniente justificar la intervención y su rentabilidad.
IV	20	Mantener las medidas de control existentes, pero se deberían considerar soluciones o mejoras y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es aceptable.

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

**Tabla 84.** Determinación nivel de riesgo

Nivel de riesgo NR = NP x NC		Nivel de probabilidad (NP)			
		40-24	20-10	8-6	4-2
Nivel de consecuencias (NC)	100	I 4 000-2 400	I 2 000-1 200	I 800-600	II 400-200
	60	I 2 400-1 440	I 1 200-600	II 480-360	II 200 III 120
	25	I 1 000-600	II 500-250	II 200-150	III 100-50
	10	II 400-240	II 200 III 100	III 80-60	III 40 IV 20

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

**Tabla 85.** Significado nivel de riesgo

Nivel de riesgo	Valor de NR	Significado
I	4 000 - 600	Situación crítica. Suspender actividades hasta que el riesgo esté bajo control. Intervención urgente.
II	500 - 150	Corregir y adoptar medidas de control de inmediato. Sin embargo, suspenda actividades si el nivel de riesgo está por encima o igual de 360.
III	120 - 40	Mejorar si es posible. Sería conveniente justificar la intervención y su rentabilidad.
IV	20	Mantener las medidas de control existentes, pero se deberían considerar soluciones o mejoras y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es aceptable.

**Fuente:** INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

Los riesgos identificados junto con los resultados de la matriz de riesgos más la valoración, se encuentran en el Cuadro 16.

**Cuadro 18.** Resultados matriz de riesgos

Actividad	Clase	Descripción	Interpretación		
			Valor	Nivel	Significado
Organizar área de trabajo	Locativo	Desorden, caída de objetos, áreas no delimitadas.	60	III	Aceptable
Planchar	Físico	Temperatura	1080	I	No Aceptable
Manipulación manual de cargas	Biomecánico	Transporte de equipaje.	150	II	No aceptable o Aceptable con controles.
Recepción	Biológico	Contacto con personas, exposición a virus o bacterias de otras personas.	60	III	Aceptable
Preparación de alimentos	Mecánico	Cortes con utensilios de cocina.	60	III	Aceptable
Cocina	Locativo	Desorden, caída de objetos, objetos colgantes.	450	II	No aceptable o Aceptable con controles.
Subir escaleras	Locativo	Posibles caídas sin tener pasamanos	150	III	Aceptable
Organizar bodegas	Locativo	Desorden, caída de objetos, áreas no delimitadas.	300	II	No aceptable o Aceptable con controles.
Aseo de piscina	Químico	Uso de químicos para aseo de la piscina	20	IV	Aceptable
Cuarto de máquinas	Condiciones de seguridad.	Acceso peligroso al cuarto de máquinas de la piscina	40	III	Aceptable
Clima	Fenómenos naturales	Incendios	150	III	Aceptable

**Fuente:** elaboración propia

**2.10.2 Señalización.** Actualmente el Hotel Boutique San Rafael, cuenta con algunas señalizaciones como la delimitación de las áreas del hotel, así como la ubicación de los extintores; por lo demás no cuenta con ningún tipo de señalización en las instalaciones que apoyen gráficamente la labor de los trabajadores. Dado esto se proponen cada uno de los avisos que deben estar en la planta, ubicándolos gráficamente, la propuesta de implementación de estas señales se encuentra en el Anexo B.

## **2.11 ERGONOMÍA**

Se realizará un perfil ergonómico<sup>22</sup>, en busca del mayor grado de adaptación del trabajador al sistema y los factores que apoyan o afectan la misma, buscando brindar espacios óptimos de trabajo, se agrupan los elementos primordiales del puesto de trabajo, estos se muestran en el Anexo D., se evaluará de forma cuantitativa los factores de riesgo y su probable asociación con lesiones osteomusculares, los aspectos considerados se muestran en el Cuadro 17.

---

<sup>22</sup>SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 03septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

**Cuadro 19.** Aspectos de calificación perfil ergonómico

Aspecto	Definición
Relacionado con el puesto de trabajo.	Considera las variables de diseño del puesto (área de trabajo en el campo horizontal, altura del plano y espacio para los miembros inferiores o los pies), la disposición de controles, comandos y señales y la accesibilidad en el puesto de trabajo.
Relacionado con el manejo del cuerpo.	Analiza la postura en el trabajo (postura principal, cabeza y cuello, hombros, codos, muñeca y agarre con manos y dedos), la carga física generada para los segmentos del cuerpo comprometidos, la manipulación y el transporte de objetos.
Ambientales del puesto de trabajo.	Considera las condiciones ambientales de ruido, temperatura, iluminación, vibraciones y contaminantes químicos presentes en el puesto de trabajo.
Psicosociales del puesto de trabajo.	Identifica las interacciones entre la jornada de trabajo, el contenido, la comunicación, el ritmo y los niveles de atención con las necesidades, cultura y condiciones personales del trabajador. Este aspecto considera el tipo y la duración de la jornada laboral, la autonomía, el nivel de atención, las relaciones, la repetitividad, el contenido del trabajo y la responsabilidad.

**Fuente:** elaboración propia en base aSURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 03septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

Se califica el nivel de gravedad como se muestra en el Cuadro 17., y se expone una interpretación de cada uno de los componentes en una escala que va de 1 a 5; de acuerdo a cada nivel de gravedad se lleva al Cuadro 18., con el fin de visualizar la prioridad que se le debe dar a cada ítem evaluado.

**Cuadro 20.** Niveles de calificación e interpretación de resultados

NIVEL				
5	MUY PELIGROSO	SOBRE ESFUERZO	AISLADO	POBRE
4	PELIGROSO	ESFUERZO ALTO	NO SE RELACIONA FACILMENTE	
3	ACEPTABLE	NORMAL	SE RELACIONA FACILMENTE	MEDIO
2	ESTA BIÉN	LIGERA	TRABAJO EN GRUPOS	
1	MUY BIEN	MUY LIGERA	MÁS QUE UN GRUPO	ALTO
<b>FACTOR</b>	DISEÑO DEL PUESTO SEGURIDAD	CARGA FÍSICA NERVIOSA	AUTONOMÍA RELACIONES	CONTENIDO DEL TRABAJO

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 03septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

**Cuadro 21.** Intervención según nivel de calificación

NIVEL	
5	MEJORAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN FORMA INMEDIATA O DEFINIR ESTUDIOS ERGONÓMICOS A PROFUNDIDAD
4	MEJORAR LAS CONDICIONES EN EL MEDIANO PLAZO
3	MEJORAR LAS CONDICIONES EN EL LARGO PLAZO
2	SATISFACTORIO
1	MUY SATISFACTORIO

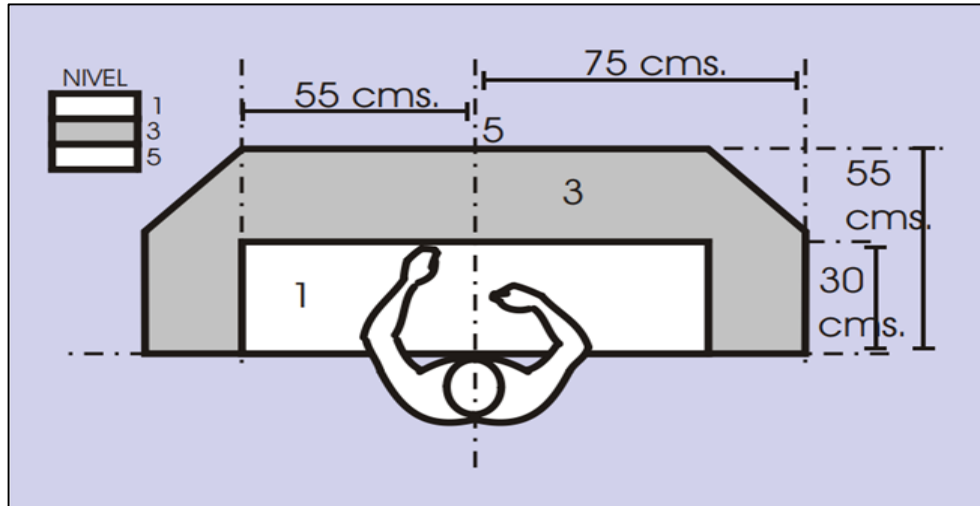
**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 03septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

**2.11.1 Diseño del puesto de trabajo.** Actualmente el mesón de la cocina, junto con el del área de servicio y recepción, no es apropiado, presentando desorden, no está a la altura apropiada, dado esto no permite una postura adecuada y libertad de movimiento; es necesario.



**2.11.1.1 Área de trabajo en el campo horizontal.** El primer ítem a evaluar es el área de trabajo en el campo horizontal.

**Imagen 8.** Trabajo de pie

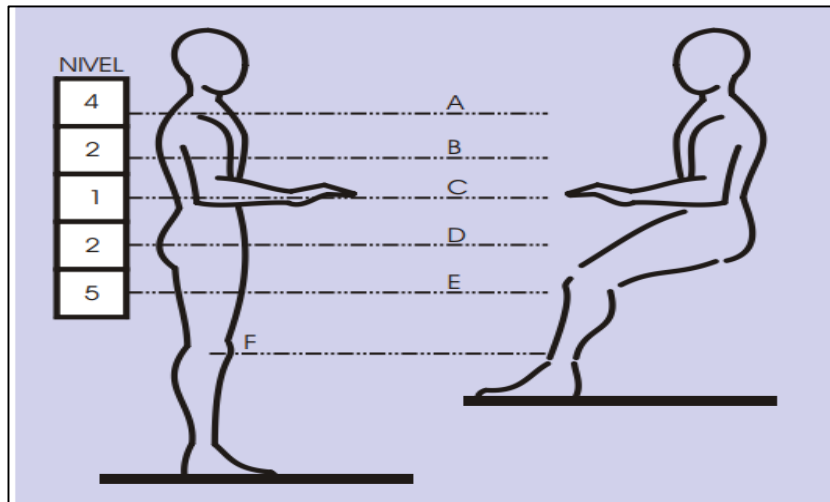


**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo.  
En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A.  
[Consulta 10septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en:  
[http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

Por otro lado, el mesón del restaurante cumple con las condiciones, pero debido a los cambios que se van a realizar se aconseja cumplir con esta normativa al momento de realizar las adecuaciones pertinentes para cumplir con la norma.

**2.11.1.2 Altura del plano de trabajo.** El segundo ítem a evaluar son las alturas de los planos de trabajo.

**Imagen 9.** Altura plano de trabajo



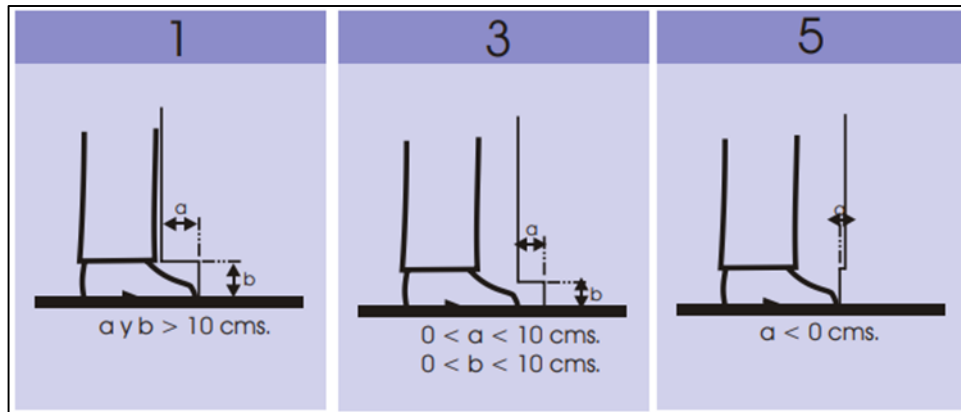
**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Imagen 9., son trabajos que requieren una distancia del ojo al objeto aproximada entre 35 y 50 cm, el espacio asignado a la recepción, en cuanto al mesón que tiene la persona encargada de esta zona es demasiado alto, pero debido a costos del cambio de este se prefiere cambiar a una silla donde tenga más grado de altura y sea apta para este trabajo, la cual se refiere al manejo de una computadora donde debe tener una distancia prudente para que no tengan malas consecuencias los trabajadores.

Por parte de la cocina se cumple con las condiciones, de la posición que debe tener el trabajador, pero debido a que esta se va a cambiar de lugar se debe tener en cuenta este requisito para la elaboración del puesto de trabajo.

**2.11.1.3 Espacio para Miembros inferiores.** Como tercer ítem evaluamos el espacio para los miembros inferiores, aunque actualmente es adecuado, esto basados en la calificación que se presenta en la Imagen 10., e Imagen 11., es un aspecto a tener en cuenta en futuras remodelaciones.

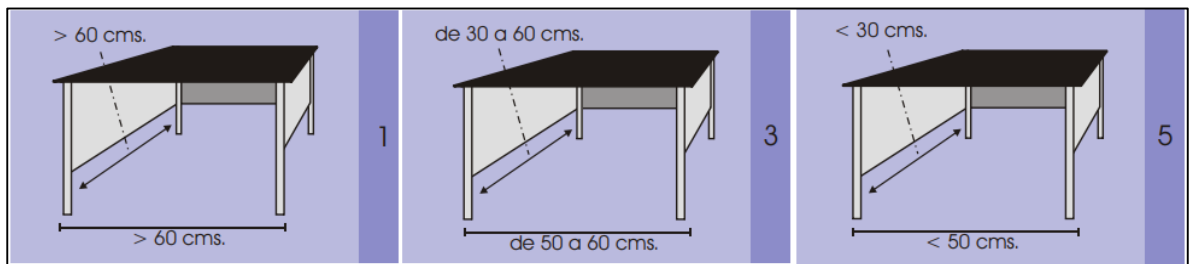
**Imagen 10.** Posición de pie



**Fuente:**URATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Imagen 10., en cuanto al restaurante no está cumpliendo con las condiciones, claro está que debido a su cambio de lugar se deberá tener en cuenta esta normativa para cumplir con todos los espacios y posiciones según la normatividad.

**Imagen 11.** Posición sentada

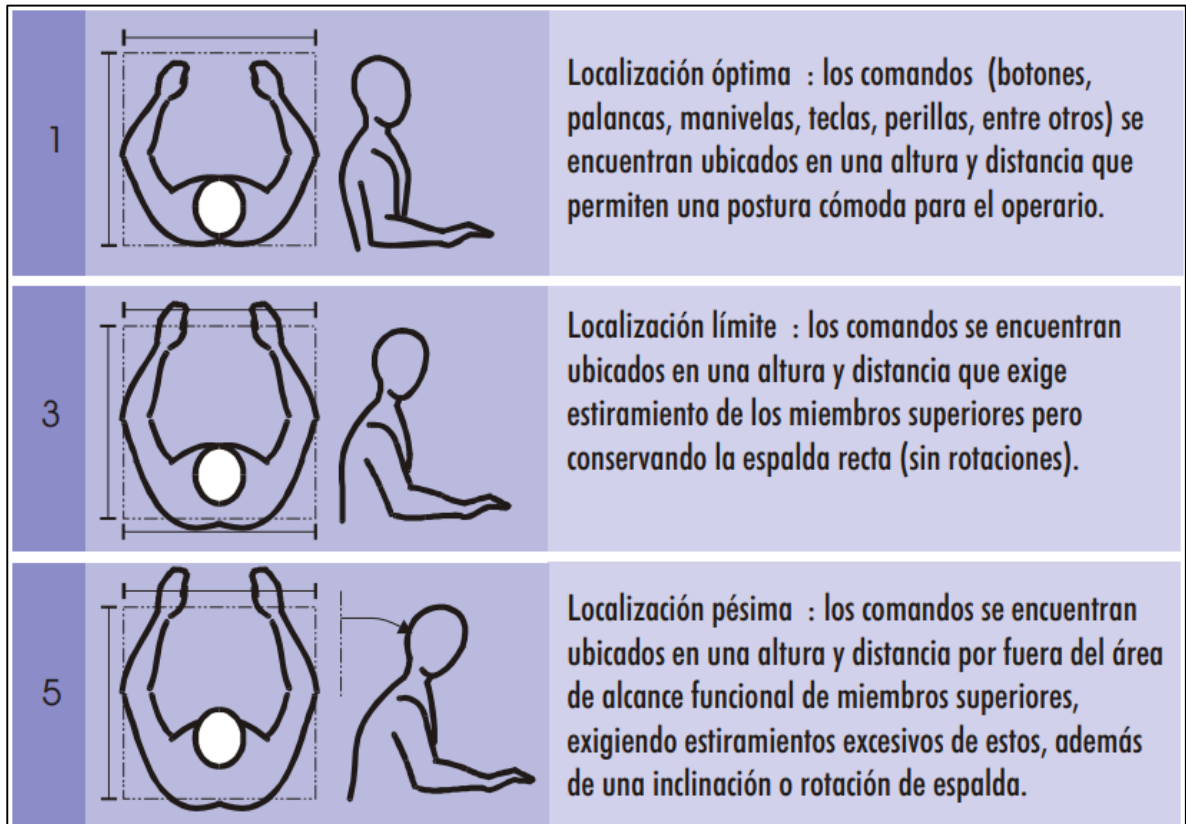


**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Imagen 11., esta cumple con las condiciones en cuanto a la recepción ya que en el restaurante la posición del trabajador es de pie, entonces no aplicaría.

**2.11.1.4 Controles y comandos.** Los controles (palancas, interruptores, botones, manivelas, teclas y pedales, por ej.), permiten al operador “dar órdenes”. Los comandos primarios, o sea los de mayor importancia o que se manipulan con mayor frecuencia, deben localizarse dentro de los límites de alcance del antebrazo idealmente y los otros, deben situarse en los límites del alcance del brazo en extensión.

**Imagen 12.** Controles y comandos.



**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Imagen 12., según la posición de controles y comandos, no se está cumpliendo con las condiciones, debido a que no se cuenta con la posición apropiada de los brazos lo cual hace que no sea apropiada; la solución a esta es el cambio de la silla por una silla ergonómica la cual ayudara a tener la posición adecuada y tener un mejor puesto de trabajo.

**2.11.1.5 Señales.** El quinto ítem de calificación Señales, este ítem no se toma en cuenta, dado que no se presenta, demandando exigencia visual y por tanto posturas corporales adoptadas al captar la información proveniente de las señales.

**2.11.1.6 Orden y accesibilidad en el puesto de trabajo.** El sexto ítem a evaluar es el orden y accesibilidad en el puesto de trabajo, evaluando aspectos relacionados con el diseño y espacio dispuesto, se observa la presencia de obstáculos materiales, se da la calificación correspondiente de acuerdo a la Imagen 13.

**Tabla 86.** Orden y accesibilidad en el puesto de trabajo.

<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corredores libres (<math>\geq 120</math> cms.) que permiten desplazamientos fáciles.</li> <li>• Puesto de trabajo con suficiente espacio para movimientos del cuerpo.</li> <li>• No hay molestias entre operadores o empleados.</li> <li>• No hay objetos, muebles, equipos que dificulten la utilización del espacio libre del puesto de trabajo.</li> <li>• Las piezas, documentos, objetos, herramientas, equipos u otros están dispuestos en forma organizada que facilita su utilización.</li> </ul>
<b>2-3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los corredores son estrechos (<math>\leq 80</math> cms).</li> <li>• El puesto de trabajo tiene un espacio suficiente para los movimientos del cuerpo pero con objetos, piezas, herramientas o equipos que ocupan el espacio libre.</li> <li>• No hay o es deficiente el orden en la disposición de objetos, piezas, documentos, herramientas y equipos.</li> </ul>
<b>4-5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto de trabajo con accesibilidad muy deficiente.</li> <li>• Existe molestia o incomodidad entre los operadores.</li> <li>• Puesto de trabajo en desorden.</li> <li>• No existe un espacio disponible suficiente para el cuerpo.</li> </ul>

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 80., por parte del espacio que se tiene en el área de la recepción según la tabla anterior tiene una calificación de 1 siendo el adecuado, cumpliendo las recomendaciones de sura; por parte del restaurante este si no está cumpliendo con estas recomendaciones, y aun así teniendo en cuenta que en esta área están en ocasiones 2 o más personas haciendo más incómodo debido al espacio, esta es una de las principales razones por las que se evidencia que es necesario el cambio de la cocina a otro lugar debido a el espacio y a otros aspectos.

**2.11.1.7 Herramientas.** El uso de herramientas, su diseño y disposición espacial influyen de una u otra manera en las posiciones que adopta el cuerpo durante las actividades en el puesto de trabajo, esta calificación se muestra a continuación en la Tabla 81.

**Tabla 87.** Herramientas

<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja frecuencia de utilización ( muy esporádicamente <math>\leq 20</math> veces / hora ).</li> <li>• Diseño adecuado de agarraderas (diámetro entre 32 y 38 mm., forma anatómica)</li> <li>• Adecuada disposición espacial de las agarraderas, permitiendo distribuir el peso de la herramienta entre las dos manos del operario.</li> <li>• Ubicación espacial de las herramientas en función de su frecuencia de utilización (las más utilizadas están más próximas al operario) y dentro de la zona de alcance funcional.</li> <li>• Hay adecuado mantenimiento preventivo de herramientas.</li> </ul>
<b>2-3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de utilización media ( entre 20 y 40 veces/ hora ).</li> <li>• Las agarraderas no están bien diseñadas pero no dificultan el uso de la herramienta.</li> <li>• Disposición espacial de las agarraderas no permite distribuir el peso de la herramienta entre las dos manos del operario.</li> <li>• La ubicación espacial de las herramientas en el puesto de trabajo no están de acuerdo a su frecuencia de utilización.</li> <li>• Deficiente mantenimiento de herramientas.</li> </ul>
<b>4-5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una alta frecuencia de utilización (<math>\geq 40</math> veces / hora).</li> <li>• Las agarraderas son muy mal diseñadas (muy delgadas o muy gruesas) o no existen.</li> <li>• Las agarraderas distribuyen mal el peso de la herramienta entre las dos manos del operario.</li> <li>• La ubicación espacial de las herramientas no se relacionan con la frecuencia de utilización.</li> <li>• No existe mantenimiento de las herramientas de trabajo o se encuentran en deficiente estado.</li> </ul>

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 81., se realiza en cuanto a los utensilios o herramientas que se encuentran en la cocina como cubiertos, cuchillos entre otros, la calificación en cuanto a la tabla es 1, la cual son utensilios que se manejan tres veces en el día con respecto a las comidas teniendo una baja frecuencia de utilización, claro está que todo depende de la ocupación en cuanto a su uso.

**2.11.1.8 Silla.** La silla es una herramienta que debe estar de acuerdo con la actividad que se desarrolla, con el diseño del puesto de trabajo y con el usuario.

**Tabla 88.** Silla

<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La silla tienen un tamaño de asiento y espaldar que cubren bien la cadera y ofrece apoyo suficiente para la espalda.</li> <li>• Permite cambios de posición del asiento y del espaldar (fácilmente).</li> <li>• El asiento y el espaldar están fabricados con materiales semiblandos y telas que permiten una adecuada área de contacto (agradables al tacto).</li> <li>• El asiento dispone de bordes anteriores redondeados.</li> <li>• Permite el giro en el eje vertical y cambio del ángulo entre espaldar y asiento.</li> <li>• Se encuentra soportada en una base adecuada (cinco brazos) y contiene rodachines en cada brazo.</li> <li>• Su mantenimiento es preventivo y adecuado.</li> </ul>
<b>2-3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los tamaños de asiento y espaldar cubren bien la cadera y ofrecen apoyo suficiente para la espalda</li> <li>• Los cambios de altura de asiento y espaldar no son fáciles.</li> <li>• No tiene un mantenimiento preventivo ( los rodachines no ruedan fácilmente).</li> <li>• Gira sobre su eje vertical.</li> <li>• El ángulo entre el asiento y el espaldar se encuentra entre 90° y 110°.</li> </ul>
<b>3.5-4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El espaldar y el asiento son fijos.</li> <li>• El cambio de la altura del asiento no es fácil.</li> <li>• Los rodachines no ruedan fácilmente.</li> <li>• No permite el giro alrededor del eje vertical.</li> <li>• Los materiales de asiento y espaldar son semiduros.</li> </ul>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los tamaños del asiento y el espaldar son pequeños e incómodos.</li> <li>• Silla en puesto de trabajo sentado sin espaldar.</li> <li>• Asiento sin Rodachines.</li> <li>• No permite el giro alrededor del eje vertical.</li> <li>• El ángulo entre asiento y espaldar es fijo y <math>\leq 90</math> grados.</li> <li>• Los materiales de asiento y espaldar son muy duros.</li> </ul>

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)













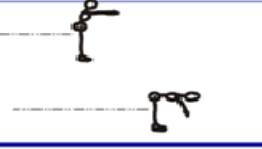


En la Tabla 82.,se evidencia en cuanto a las recomendaciones que el hotel cuenta con una silla de calificación 3, pero se recomienda cambiarla debido a que el mesón de recepción está un poco alto lo cual cambiarlo incrementaría demasiado los costos, pero si se compra una silla apta que cumpla con los requisitos ergonómicos y tenga ajuste de altura podrá quedar en posición ideal el trabajador.

**2.11.2 Aspectos relacionados con el manejo del cuerpo.** Se evalúan a partir de las características implícitas en el individuo, la tarea y el puesto de trabajo, como posturas, carga física y puesto de trabajo.

**2.11.2.1 Postura principal.** La carga postural depende de la actitud que adoptan los diferentes segmentos corporales entre sí, una vez identificada la postura principal en la figura anterior y calificando su nivel, se debe considerar el tiempo de mantenimiento de dicha postura.



**Tabla 89.** Posturas

	Descripción de la postura	Nivel postura	Posición
Sentado	MANOS DEBAJO DEL CORAZÓN Y TRONCO VERTICAL Tronco inclinado adelante (15-30°) Tronco inclinado lateral(15-30°)	1	
	Torsión del tronco (15-45°)	2.5	
	Manos a nivel de la cabeza Manos a nivel del corazón, brazos extendidos	3	
	Tronco muy inclinado hacia adelante (30-45°) Tronco muy inclinado lateral (30-45°) Torsión del tronco (45 - 90 °)	4	
	Manos por encima de la cabeza Tronco muy inclinado atrás y mano por encima de la cabeza (*)	5	
De pie	Manos debajo del corazón, tronco vertical	2	
	Tronco inclinado adelante (0 - 15°)	2.5	
	Tronco inclinado adelante (15-30°)	3	
	Tronco inclinado lateral (15-30°)	3	
	Torsión del cuerpo (45-90°) Manos a nivel de la cabeza	3.5	
	Tronco inclinado adelante (30-45°) (*) Tronco muy inclinado lateral (30-45°)	4	
	Tronco inclinado adelante, manos a nivel de cabeza Flexión de piernas	4.5	
	Tronco inclinado adelante, brazos tendidos (*) Tronco muy inclinado adelante ( 45°) (*) Tronco muy inclinado atrás, manos arriba de cabeza Manos arriba de la cabeza	5	
Arrodillado o en Cuclillas	Arrodillado normal	4.5	
	Arrodillado manos arriba de la cabeza Acurrucado	5	

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 83., se presentan las calificaciones para las diferentes posturas que realizan los trabajadores en las diferentes áreas del hotel.

Por parte del alojamiento en la recepción se realiza una postura donde el trabajador se encuentra sentado, el nivel de postura es 1 donde el trabajador está cómodo y se trata de tener un buen sitio de trabajo cumpliendo con las recomendaciones para que no sea afectado por este.

En cuanto a la camarería se realizan diferentes posiciones, pero en tiempos cortos como los son de pie con tronco vertical, inclinado adelante y en ocasiones de rodillas normalmente. Cabe resaltar que estas posiciones tienen un tiempo máximo de 3 minutos, ya que de resto el nivel de postura es nivel 2 de pie con tronco vertical o un poco inclinado.

En el área del restaurante se tiene una posición de pie con un nivel de postura de 2 y 2,5 ya que el mesón es adecuado para el trabajador haciendo que su labor sea más amena.

**Tabla 90.** Tiempo de mantenimiento de la postura

Nivel postura	Tiempo					
	En % del ciclo	≤20%	> 20 % a 40%	> 40% a 60%	> 60% a 80%	> 80%
	Veces / hora	≤30	>30 ➔ 60	> 60 ➔ 90	> 90 ➔ 120	> 120
1		1	1.5	2	2.5	3
2		1.5	2	2.5	3	3.5
3		2	2.5	3	3.5	4
4		2.5	3	3.5	4	4.5
5		3	3.5	4	5	5

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 84., por parte de la recepción se tiene una postura entre el 60 y 80% donde el nivel de postura es 1 pero debido al porcentaje según la tabla quedaría en 2,5.

Por parte de la camarería el nivel de postura está entre 2 y 2,5 teniendo un tiempo entre 60 y 80%, pero aun así tiene algunas otras posturas las cuales no tarda

mucho tiempo en estas como arrodillado normal común nivel de postura de 4,5 y debido al tiempo es menor a 20% del número de veces que realiza esta operación.

En el restaurante el nivel de postura es de 2 a 2,5 con un tiempo entre el 60 y 80 % lo que hace que este en un nivel 3,5 debido al tiempo que realiza la labor.

**2.11.2.2 Cabeza/cuello.** Los arcos de movimiento del segmento cabeza / cuello se realizan en tres planos: Flexión - extensión (FE), inclinación lateral (IL) y rotación (R).

**Imagen 13.** Cabeza/cuello

NIVEL		POSICIÓN	FLEXIÓN 25° 35°	(IL)	NIVEL		POSICIÓN	INCLINACIÓN LATERAL 5°
(FE)	1	de 0° a 15°					1	
	2.5	de 15° a 20°	3	> de 5° a 10°				
	3	de 20° a 35°	5	> de 10°				
	5	> de 35°						
NIVEL		POSICIÓN	EXTENSIÓN 10°	(R)	NIVEL		POSICIÓN	ROTACIÓN
(FE)	1	de 0° a 5°					1	
	3	> de 5° a 10°	2.5	de 10° a 20°				
	5	> de 10°	3	de 20° a 30°				
					5	> de 30°		

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Imagen 13., en cuanto al área de recepción este tiene en la posición de flexión un nivel 1 en extensión un nivel 1 y en rotación un nivel de 2,5 el cual el resultado de es de 1,5 en cuanto a los movimientos de cuello y cabeza.

Por parte de camarería se realiza flexión con nivel de 2,5, extensión con nivel 3 y rotación de 2,5 lo que el promedio entre estos da como resultado de 2,66

En el área de restaurante se realizan movimientos de flexión un nivel de 2,5 en cuanto a extensión tiene un nivel de 3 y en cuanto a rotación tiene un nivel de 3, por lo tanto, el resultado es de 2,83.

Teniendo en cuenta que en las diferentes áreas de servicios las diferentes posiciones que indican niveles elevados, se realizan eventualmente en las áreas, no es constantemente lo que hace que el trabajo sea más cómodo para los trabajadores.

**2.11.2.3 Articulación de hombros.** Los arcos de movimiento para la articulación del hombro se realizan en dos planos: Flexión - extensión (FE) y abducción (ABD)

**Imagen 14.** Articulación del hombro

		NIVEL	POSICIÓN	
(FE)		1	de 0° a 15°	
		2	de 15° a 20°	
		3	de 20° a 35°	
		4	de 35° a 45°	
		5	> de 45°	
		NIVEL	POSICIÓN	
(ABD)		1	de 0° a 15°	
		2	de 10° a 20°	
		3	de 20° a 30°	
		4	de 30° a 45°	
		5	> de 45°	

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Imagen 14., en cuanto a la recepción en cuanto a la flexión y extensión de hombros tiene un nivel 1 y en abducción tiene un nivel de 1 lo cual el resultado es de 1; este se puede presentar al momento de alcanzar algún objeto que se necesite.

En la parte de camarería se tiene se obtiene en flexión, extensión y abducción nivel de 2, se puede presentar en el arreglo de lencería entre otros, lo cual se presenta ocasionalmente al realizar la labor lo que hace que el resultado sea 2.

En el restaurante se pueden presentar estos movimientos de flexión, extensión y abducción ocasionalmente como alcanzando algún elemento que se necesite y teniendo un nivel de 2; por lo tanto, el resultado de este, es 2.

**2.11.2.4 Carga física.** Son los esfuerzos realizados para la transformación del producto (lijar, mover una palanca, doblar un empaque, teclear, sacudir, empujar, halar, agarrar, etc.), relacionados con el manejo de una pieza o herramienta en su puesto de trabajo, pueden ser esfuerzos pequeños, normales o elevados como se muestra a continuación en el Cuadro 20.

**Cuadro 22.** Calificación tipo de esfuerzo físico

TIPO DE ESFUERZO	SEGMENTO CORPORAL	EJEMPLO
Pequeño	Miembro superior	Lijar superficies suaves. Armar caja de cosméticos. Teclar o escribir a máquina. Manipular controles y comandos de una consola. Amasar o cortar alimentos. Trabajos manuales de piezas pequeñas (relojería, entre otros).
	Cuerpo total	Puesto de trabajo sentado en oficina
Normal	Miembro superior	Martillar sobre madera. Soldar piezas pequeñas. Lijar superficies ásperas. Trabajos manuales en piezas pequeñas ( talleres de mantenimiento, laboratorio clínico ), entre otros.
	Cuerpo total	Desplazamiento en superficies planas y en trayectos cortos.
Elevado	Miembro superior	Cortar madera o materiales duros (hierro, entre otros).
	Cuerpo total	Desplazamiento en trayectos largos o con cambios de nivel.

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo.  
En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A.  
[Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en:  
[http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

Se evalúa el nivel de esfuerzo presente en los segmentos corporales involucrados en las distintas actividades realizadas, se evaluará Hombros y Manos/dedos/muñecas.

**Tabla 91,** Esfuerzos hombros

NIVEL	POSICIÓN ADOPTADA	ESFUERZO
1	Posición del hombro entre 0° y 30° en abducción	Pequeño
3	Posición del hombro > de 30° en abducción	
2	Posición del hombro entre 0° y 30° en abducción	Normal
4	Posición del hombro > de 30° en abducción	
3	Posición del hombro entre 0° y 30° en abducción	Elevado
5	Posición del hombro > de 30° en abducción	

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 85., en cuanto a las posiciones en recepción y el restaurante se presenta un nivel tipo uno lo que representa un esfuerzo pequeño, donde el trabajador no tiene que realizar movimientos bruscos o que le generen alguna molestia.

Por parte de camarería presenta un nivel3 ya que en este se presenta en la actividad de lencería algunos movimientos, claro está que no maneja elementos de mayor peso lo cual lo hace más a meno para el trabajador

**Tabla 92.**Esfuerzos manos/dedos/muñecas

NIVEL	ESFUERZO	TIPO DE AGARRE
1	Pequeño	<b>AGARRE PALMAR:</b> Es un agarre de potencia en el cual se utilizan la oposición de los dedos con toda la palma de la mano.
3	Normal	
4	Elevado	
2	Pequeño	<b>AGARRE DIGITO PALMAR:</b> Es un agarre de potencia media en el cual se presenta una oposición de los dedos con una utilización parcial de la palma de la mano.
3	Normal	
5	Elevado	
2	Pequeño	<b>AGARRE DIGITAL:</b> Es un agarre de precisión en el cual se presenta una oposición digital sin utilización de la palma de la mano.
3	Normal	
5	Elevado	

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 86., se presentan los tipos de esfuerzos con muñecas manos y dedos en los cuales se determinó que en los servicios en estudio los cuales están alojamiento y restaurante se presenta agarre dígito palmar con un nivel 2, haciendo pequeños esfuerzos en las diferentes áreas.

**Tabla 93.** Esfuerzo cuerpo total

TIEMPO % del ciclo	<20%	> 20 % a 40%	> 40% a 60%	> 60% a 80%	> 80%
Veces / hora	<30	>30 ➡ 60	> 60➡ 90	> 90 ➡120	> 120
<b>ESFUERZO</b>					
<b>PEQUEÑO</b>	1	1.5	2.5	3	3.5
<b>NORMAL</b>	2.5	2.5	3	3.5	4
<b>ELEVADO</b>	3.5	3.5	4	4.5	5

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 87., en cuanto al alojamiento se realizan estos tipos de agarre entre un 40 y 60%, mientras en el restaurante se realizan entre 60 y 80% de agarre por hora, ya que al momento de estar cocinando se está permanentemente cambiando de utensilios de cocina.

**2.11.2.5 Manipulación de cargas.** Este ítem no se tendrá en cuenta dado que no hay manipulación de cargas en los puestos de trabajo.

**2.11.2.6 Transporte de cargas.** Este ítem no se tendrá en cuenta dado que el transporte de cargas es ocasional y los equipajes cuentan con rodachines para su fácil desplazamiento.

**2.11.2.7 Ambiente físico de trabajo.** No se evalúan los aspectos relacionados con el ambiente físico de trabajo que intervienen en las actividades y procesos del hotel, siendo estos: iluminación, ambiente térmico, ambiente sonoro, y contaminantes químicos, dado que tanto el hotel ni el proyecto disponen de las herramientas necesarias para realizar las mediciones adecuadas.

**2.11.2.8 Aspectos psicosociales del puesto de trabajo.** Busca identificar las interacciones de la jornada de trabajo, el contenido, la comunicación, el ritmo y los niveles de atención con las necesidades, cultura y condiciones personales del trabajador.

- Horario en el cual el trabajador realiza su tarea en un periodo de tiempo determinado.

**Tabla 94.** Tipo de jornada

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Jornada diurna fija o rotativa diurna
2	Jornada nocturna fija o rotativa nocturna
3	Turno rotativa diurno / nocturno con periodicidad mayor a tres meses
5	Turno rotativo diurno / nocturno con periodicidad menor de 15 días.

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 88., en el tipo de jornada el Hotel Boutique San Rafael presenta un nivel 5 ya que es un horario de 24 horas donde el turno nocturno tiene una periodicidad menor a 15 días.

- Corresponde al tiempo de trabajo diario establecido por la empresa

**Tabla 95.** Duración de la jornada

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	El turno de trabajo dura ocho horas o menos.
3	El turno de trabajo dura entre 9 y 12 horas
5	El turno de trabajo dura más de 12 horas.

**Fuente:**SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)



En la Tabla 89., es con relación a la duración de la jornada laboral en la cual el hotel presenta una jornada de 9 a 12 horas, aclarando que en la normatividad para la hotelería es aprobada estas jornadas ya que hay momentos en los cuales los trabajadores no están realizando sus actividades ya que estas dependen de los huéspedes.

- Se refiere a la posibilidad que tiene la persona o el equipo de trabajo para variar el ritmo de trabajo y adaptarse a las actividades de acuerdo a la propia voluntad.

**Tabla 96.** Autonomía

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	El trabajador o equipo de trabajo pueden variar a voluntad propia el ritmo de trabajo o suspender las actividades sin perturbar la producción.
3	El trabajador o equipo de trabajo pueden variar el ritmo o suspender ocasionalmente las actividades sin perturbar la producción
5	El trabajador o equipo de trabajo no pueden suspender ni variar el ritmo de trabajo sin que se perturbe la producción.

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 90., se evidencia que en cuanto al trabajador se encuentra en un nivel 3, ya que si el hotel está lleno, el trabajador debe esforzarse, realizando sus labores rápidamente y como se deben hacer dando cumplimiento con su trabajo y satisfaciendo las necesidades del huésped; en ocasiones cuando se encuentran pocos huéspedes en el hotel, el trabajador puede manejar sus tiempos, siempre y cuando este al día con los clientes que se encuentran en el hotel.

**Tabla 97.** Nivel de atención

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Trabajo de bajo nivel de atención o concentración como: manipulación de objetos, arrume de cargas, empaque de objetos gruesos, entre otros.
3	Trabajos de nivel de atención o concentración moderados como: ensamblaje de grandes piezas, control de número de productos, supervisión de procesos, vigilancia de producción en cadena, revisión de papeles, entre otros.
5	Trabajos de alto nivel de atención o concentración como: ensamble de pequeñas piezas, trabajo con equipos de precisión visual (microscopios, lentes, entre otros), fabricación o manipulación de instrumentos de medida, etc.

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

- En la Tabla 91., el nivel de atención que requiere el hotel es de 3 ya que los trabajadores deben realizar sus labores en los cuales se debe verificar de que queden bien hechas, ya que el cliente es el que presentara sus quejas y debido a esto puede perderse un cliente potencial.

**Tabla 98.** Comunicación

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	El tipo de tarea se realiza en equipo y existe permanente comunicación del trabajador con los demás compañeros del área o sección.
3	Los trabajos se realizan en forma individual pero se permite la comunicación y el contacto con los demás compañeros del área o sección.
4	Los trabajos se realizan en forma individual, la comunicación y el contacto con los demás compañeros son posibles, pero estos se dificultan por el ruido, la localización del puesto de trabajo, la alta concentración, entre otros.
5	El trabajo se realiza en forma individual y el puesto de trabajo se encuentra aislado de los demás compañeros del área. Los contactos sólo son posibles en el momento de las pausas.

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la tabla 92., el nivel que tiene el hotel boutique san Rafael es de 3, ya que cada trabajador realiza sus actividades pertinentes y puede hablar con sus demás compañeros de otras áreas, aun así, si el compañero le puede ayudar realizando una actividad si lo requiere se puede hacer si hay disponibilidad por parte de sus compañeros.

- Mide la variedad de las tareas y la posibilidad que tiene la persona de utilizar sus habilidades, así como el grado de interés y gusto por el trabajo.

**Tabla 99.** Contenido del trabajo

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	El trabajo incluye variedad de tareas ( planeación, ejecución, inspección, supervisión ). La adaptación de la persona a su puesto de trabajo requiere de un periodo mayor de quince días.
3	El trabajo tiene tareas limitadas ( movilizar cargas, procesar un producto, escribir, entre otras). La adaptación de la persona a su puesto de trabajo requiere entre dos y quince días.
5	El trabajo implica realizar una tarea simple, generalmente monótona y repetitiva ( troquelar una pieza, revisar datos parciales de un informe, empaacar o desempacar ). La adaptación de la persona a su puesto de trabajo requiere de menos de dos días.

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 93., sobre el contenido del trabajo en el hotel se tiene un nivel de 3 ya que cada persona realiza sus actividades independientes y también si es del caso le puede colaborar a un compañero, porque este gremio debe ser muy unido y solidario para lograr la satisfacción del cliente.

- Mide el grado de iniciativa y compromiso del trabajador con su puesto de trabajo, evaluando la posibilidad de errores y consecuencias sobre los productos, personas o equipos.

**Tabla 100.** Responsabilidad

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	El trabajador puede intervenir o proponer soluciones con relación a las dificultades en el proceso de producción o decidir si consulta con su equipo de trabajo o jefe inmediato. Los errores cometidos no generan riesgos en las personas o en los equipos ni presenta perturbaciones en la producción.
3	El trabajador puede arreglar ciertos incidentes en el proceso de producción por sus propios medios o decidir si consulta con su equipo de trabajo o jefe inmediato. Los errores cometidos generan pérdidas parciales sobre la producción sin consecuencias graves para las personas o los equipos.
5	El trabajador no puede arreglar los incidentes que se presentan con el proceso de producción. Los errores cometidos generan un paro importante en la producción y riesgos graves en las personas o en los equipos.

**Fuente:** SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 10 septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

En la Tabla 94., si tiene un nivel de 1 ya que el trabajador puede proponer soluciones en cuanto a las dificultades que se presenten en el proceso, para esto preferiblemente consultar con su jefe para que de la aprobación de lo que se puede hacer para ser más ameno el proceso y si se cuentan con los recursos necesarios si es del caso.

**2.11.3 Análisis.** Basado en los criterios de evaluación propuestos se evalúan los procesos del hotel con la que se ha desarrollado el presente capítulo identificando falencias y necesidad de mejorar y adaptar los puestos de trabajo, el resultado de esta evaluación se encuentra en el Anexo D.

**2.11.4 Mejoras propuestas.** Dado que se busca la mayor adaptación al sistema, se hace necesario mejorar los puestos de trabajo, para esto se hacen las siguientes propuestas.

- Tener en cuenta la Imagen 8., e Imagen 10., al momento de la instalación del mesón de la cocina en su nueva ubicación.
- Compra de una silla ergonómica para la persona de recepción.
- A causa del manejo de químicos se hace necesario la compra de elementos de protección personal.

- La adquisición de un tablero de herramientas para organizar bodegas y disminuir desorden.

## 2.12 COSTOS Y GASTOS DEL ESTUDIO TÉCNICO

A continuación, en la Tabla 95., se muestra el listado de los costos y gastos de las propuestas de mejora expuestas en el desarrollo del estudio técnico, las cotizaciones en las que se soportan los valores se encuentran en el Anexo E.

**Tabla 101.**Costos y gastos estudio técnico

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
Plataforma de carga	\$ 149.900
Carro rodante	\$ 211.550
Plancha industrial	\$ 899.800
Silla	\$ 143.920
Escalera portatil	\$ 199.900
Adecuación cocina	\$ 8.000.000
Guantes anti corte	\$ 22.900
Pasamanos	\$ 562.900
Portafolio de productos	\$ 138.950
Señalización	\$ 134.900
<b>Total</b>	<b>\$ 10.464.720</b>

**Fuente:** elaboración propia

### 3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo busca analizar, evaluar y proponer mejoras en la planeación estratégica actual del Hotel Boutique San Rafael, se tienen en cuenta diferentes aspectos de capítulos anteriores como lo son las estrategias de la matriz DOFA, donde se analizarán los componentes organizacionales actuales determinando si son viables o si es necesario reestructurarlos, igualmente se propondrán aquellos componentes que no existan actualmente en el hotel y pueden ser de gran importancia para las empresas.

#### 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta que permitirá al hotel estructurar y consolidar los componentes y bases para su crecimiento. Se analizaron todos aquellos componentes con los que el hotel cuenta actualmente y el resultado de esta evaluación arrojó que la empresa no cuenta con ninguno de estos componentes; los cuales serán propuestos en este proyecto

**3.1.1 Misión.** A continuación se muestra la misión actual del Hotel Boutique San Rafael.

“El Hotel Boutique San Rafael más que prestar un servicio de alojamiento y hospedaje, es un centro de eventos especiales donde ofrecemos un ambiente excepcional para fortalecer las relaciones de pareja, familiares, empresariales y grupales; además prestamos servicios de restaurante, bar, jacuzzi y salón de eventos.

Nuestras actividades son desarrolladas con un trabajo de calidad que se evidencia en la atención prestada por parte de nuestros colaboradores capacitados e incentivados para superar las expectativas de nuestros clientes.

Promovemos el turismo sostenible; contamos con una ubicación estratégica, un diseño arquitectónico exclusivo y elegante, que hace de nosotros un lugar acogedor”.

**3.1.2 Misión propuesta.** Se propone cambiar la misión actual del hotel ya que ésta es bastante extensa y no facilita ser recordada en el momento oportuno tanto por el cliente como por el trabajador.

“El Hotel Boutique San Rafael ubicado en San Sebastián de Mariquita-Tolima es una empresa prestadora de servicios hoteleros, enfocada en fortalecer las relaciones de pareja, familiares, empresariales y grupales. Promovemos el turismo sostenible, la innovación para identificar nuevas necesidades. Y garantizamos un equipo humano comprometido en la prestación permanente de un servicio de

excelencia, donde la acogida y hospitalidad son el principal motivo de elección de nuestros clientes”.

Para el Hotel es muy importante el turismo sostenible o responsable que es aquel que respeta tanto a la población local como al viajero, el patrimonio cultural y el medio ambiente<sup>23</sup>, para esto se debe tener en cuenta las repercusiones actuales, futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los turistas, del entorno y de las comunidades anfitrionas, dado esto se debe minimizar el impacto ambiental, apoyar la economía local, asegurarse de que los socios que sean operadores turísticos apoyen el desarrollo de las comunidades rurales, así como también respetar las costumbres locales, entre otros.

**3.1.3 Visión.** A continuación se muestra la visión actual del Hotel Boutique San Rafael.

“Para el 2.022 estaremos posicionados dentro de los diez mejores Hoteles Boutique a nivel Nacional, con sucursales en municipios estratégicos que promueven planes románticos, grupales y eventos especiales, destacándonos por nuestro servicio de mejora continua haciendo énfasis en la atención personalizada, afable y acogedora, con instalaciones accesibles, conservando la elegancia y el confort, con un recurso humano que denota la pertenencia por el trato de excelencia que recibe, y orientados siempre hacia la sostenibilidad”.

**3.1.4 Visión propuesta.** Se propone cambiar la visión del hotel porque la segmentación es bastante amplia en cuanto a estar posicionado entre los diez primeros hoteles boutique a nivel nacional “Para el 2025 posicionarnos dentro de los diez mejores Hoteles Boutique a nivel departamental, con sucursales en municipios turísticos y empresariales estratégicos que promueven planes románticos, empresariales, grupales, eventos especiales y de ocio, haciendo énfasis en la atención personalizada en instalaciones con alta elegancia y el confort, orientados siempre hacia la sostenibilidad”.

**3.1.5 Objetivos estratégicos.** Son herramientas que combinadas con la misión y visión de la empresa van enfocados al direccionamiento que se le quiere dar a las acciones del Hotel Boutique San Rafael, para esto se plantean los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas totales anuales en un 15 % con respecto al año anterior.
- Desarrollar y mejorar habilidades y competencias del talento humano.

---

<sup>23</sup>PROCOLOMBIA. [sitio web]. Bogotá: PROCOLOMBIA, Datos a tener en cuenta para hacer turismo sostenible en Colombia. [Consulta: 19 enero 2019]. Disponible en: <https://colombia.travel/es/blog/datos-tener-en-cuenta-para-hacer-turismo-sostenible-en>

- Lograr en los clientes un nivel de satisfacción y fidelización mayor al 90%.
- Promocionar el hotel continuamente por los diferentes medios de comunicación.

**3.1.6 Metas.** Son actividades que con su cumplimiento acercan a la empresa al cumplimiento de los objetivos. A continuación, se presentan las metas propuestas:

- Generar técnicas y herramientas de publicidad y mercadeo que garanticen la popularidad del hotel.
- Estructurar y organizar un portafolio de actividades y productos.
- Capacitar el personal en atención al cliente y en el área del servicio requerido.
- Registrar al hotel en aplicaciones de reservas de hoteles.
- Integración con los proveedores de servicios turísticos.
- Realizar control de calidad

**3.1.7 Estrategias.** Se refiere a la metodología con las que el Hotel Boutique San Rafael planea cumplir con los objetivos y las metas planeadas, estas se proponen a continuación en el Cuadro 21.

**3.1.8 Indicadores.** Una vez planteadas las estrategias con las que se busca cumplir objetivos y metas propuestas anteriormente, se presentan a continuación, en el Cuadro 15., los indicadores que permiten evaluar de manera cuantitativa el progreso del hotel.

**3.1.9 Plan Estratégico.** En este se describe el plan estratégico propuesto para el Hotel Boutique San Rafael, en el que se relaciona los objetivos, metas y estrategias que darán cumplimiento al plan estratégico.



**Cuadro 23.** Plan estratégico.

Objetivo	Meta	Estrategia	Indicadores	Revisión
Incrementar las ventas totales anuales en un 10 % con respecto al año anterior.	<p>Generar técnicas y herramientas de publicidad y mercadeo que garanticen la popularidad del hotel.</p> <p>Estructurar y organizar un portafolio de actividades y productos.</p> <p>Registrar al hotel en aplicaciones de reservas de hoteles</p>	<p>A Desarrollo de planes turísticos enfocados en turistas internacionales.</p> <p>B Publicidad en redes sociales.</p> <p>C Registro en aplicaciones de reservas de Hoteles</p> <p>D Planes de descuentos por temporadas</p>	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Ventas planeadas}} * 100$	Semanal
Desarrollar y mejorar habilidades y competencias del talento humano.	<p>Capacitar el personal en atención al cliente y en el área del servicio requerido</p>	<p>F Programas periodicos de capacitación</p> <p>G Capacitaciones en instituciones certificadas</p>	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capaitaciones programadas}} * 100$	Quincenal
Lograr en los clientes un nivel de satisfacción y fidelización del 90%.	<p>Integración con los proveedores de servicios turísticos.</p> <p>Realizar control de calidad</p>	<p>H Integración hacia adelante y hacia atrás con proveedores de servicios turísticos.</p> <p>I Encuestas de satisfacción</p>	<p>Encuesta de satisfacción seguimiento post servicio</p>	Semanal

**Fuente:** elaboración propia.

**3.1.9.1 Vinculación de estrategias.** El resultado de las estrategias planteadas para las metas y objetivos, son vinculadas a las estrategias planteadas como resultado del análisis externo e interno expresadas en la matriz DOFA, esto se muestra a continuación en el Cuadro 24.

**Cuadro 24.** Vinculación de estrategias.

Estrategia	Vínculo
A	Se hace necesario el desarrollo de estrategias de mercadeo a turistas internacionales, aprovechando las instalaciones y ubicación del hotel.
B	Dada la gran competencia hotelera, hacer mas visible y resaltar al hotel se hace fundamental.
C	Este tipo de app son la tendencia y la forma mas eficaz de dar a conocer el hotel.
D	Se hacen fundamentales para mantener el flujo de huéspedes en el hotel, para no caer en perdidas.
F	La atención premium es de gran importancia para la diferenciación por calidad que busca prestar el hotel.
G	La formación y reeducación del personal es clave para ser el mejor prestador de servicios.
H	El vínculo y posible asociación con prestadores de planes turísticos, actividades de ocio (grupos musicales, grupos de eventos), complementaria el servicio del hotel.
I	Estrechamente vinculado con la retroalimentación necesaria en los sistemas de calidad.

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a los indicadores del Cuadro 23., estos se deben realizar para medir las utilidades que está generando la empresa, frente a las utilidades que se quieren tener; teniendo en cuenta que esto nos va a dar un porcentaje el cual debe ser alto para tener un valor aproximado a lo que se quiere llegar.

La fórmula de capacitaciones es para también medir si se está cumpliendo con el plan de capacitación, no solamente si están inscritos si no también si están realizando las capacitaciones como debe ser para tener la efectividad que se están llevando a cabo los procesos como se deben realizar

El Hotel Boutique San Rafael ya tiene unas encuestas para los clientes, donde también se encuentra un apartado para que el huésped agregue sugerencias si lo desea; estas encuestas se deben estar controlando y revisando para saber que peticiones tiene el cliente, como se ha sentido y como empresa que se puede hacer para suplir sus necesidades mejorando el servicio continuamente.

**Diagrama 30.** Hotel Boutique San Rafael.



**Fuente:** elaboración propia.

En el mapa estratégico se trata de tener en cuenta los principales factores que tienen aspectos positivos o negativos en el hotel, como se evidencia al principio, se tiene que tener en cuenta el factor interno en el que contiene la atención al cliente y los procesos para obtener un servicio de calidad y rapidez.

Por la parte de publicidad, es un aspecto indispensable el cual se debe realizar de manera constante, teniendo gran impacto en redes sociales, pagina web y plataformas de internet que son las que manejan hoy en día el mayor porcentaje del mercado. Todo esto se hace con el fin de tener más utilidades en la empresa, y así invertir en las instalaciones del hotel y tener posibilidades de ampliar el negocio en un futuro, generando más trabajo.

**3.1.10 Políticas.** Las políticas dan al Hotel la normativa general del funcionamiento en diferentes áreas, partiendo de esto el Hotel Boutique San Rafael en la actualidad no cuenta con políticas por lo que a continuación se hará la propuesta de estas.

**3.1.10.1 Política de calidad.** El Hotel Boutique San Rafael está comprometido con la búsqueda de la mejora continua en cada uno de sus procesos, desde la obtención de materiales hasta el servicio a nuestros clientes, por medio de procesos integrados donde la persona, maquinaria e infraestructura tengan como finalidad cumplir con los lineamientos establecidos para el resultado final sea la satisfacción del cliente.

**3.1.10.2 Política ambiental.** El hotel tiene gran cuidado con los recursos como el agua, energía eléctrica, gas, materiales y alimentos; aplicando como fundamento básico la prevención de la contaminación, cumpliendo todos los requisitos establecidos por la legislación medio ambiental vigente. También debido al compromiso con la auto sostenibilidad se realizaran diferentes donaciones de las materia prima que nos sobra como empaques, entre otros para innovar y reutilizar el materia

**3.1.10.3 Políticas administrativas.** El compromiso del hotel es realizar un seguimiento al plan estratégico para evaluar continuamente el cumplimiento de los objetivos propuestos,

**3.1.10.4 Políticas RRHH.** El hotel está comprometido con el capital humano, uno de los recursos más importantes de esta organización, por esto la incorporación del personal se realizará por medio de contratos escritos y establecidos de acuerdo con el cargo, los cuales deben regirse por los lineamientos establecidos por el hotel, para su buen funcionamiento.

**3.1.11 Valores.** Actualmente no se encuentran definidos los valores para el equipo de trabajo del Hotel Boutique San Rafael, dado esto se proponen a continuación.

- **Responsabilidad:** Nuestros compromisos adquiridos, no solo con nuestros huéspedes sino con nuestras actividades diarias, son de estricto cumplimiento, para un excelente funcionamiento de la organización.
- **Honestidad:** Somos transparentes ante las diferentes y adversas situaciones que se presenten, nos comprometemos con la verdad.
- **Tolerancia:** Respetamos las opiniones y diferentes formas de comportamiento de nuestros compañeros, de nuestros clientes y las partes interesadas.
- **Respeto:** No discriminamos a ninguna persona por su forma de vida y sus decisiones, sus opiniones y maneras de ser, su raza, su color y sus creencias, pero cuidamos el mejor ambiente para nuestros clientes y nuestro ambiente laboral. Así mismo somos conscientes del respeto al medio ambiente, por tanto cuidamos de él, fomentamos una cultura de sostenibilidad. .
- **Disciplina:** Enfocados en el crecimiento personal, los trabajadores se comprometen a la mejora continua en su formación profesional conscientes de la responsabilidad en relación a la calidad de vida.
- **Sentido de pertenencia:** Somos un equipo con un mismo sentir, caminando como uno solo hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas propuestas.

**Cuadro 25.** Presupuesto plan estratégico.

Objetivo	Actividad	Valor
Incrementar las ventas totales anuales en un 10 % con respecto al año anterior.	Desarrollo de un portafolio de planes turísticos	\$ 150.000
	Manejo y actividad en redes sociales	\$ 200.000
	Registro en aplicaciones de reservas de Hoteles	\$ -
	Desarrollo de un portafolio de descuentos según tipo de clientes y fecha	\$ 150.000
Desarrollar y mejorar habilidades y competencias del talento humano.	Capacitaciones primeros auxilios, emergencias, manipulación de alimentos.	\$ 600.000
	Capacitaciones en instituciones certificadas (curso de alturas, hotelería)	\$ 250.000
Lograr en los clientes un nivel de satisfacción y fidelización del 90%.	Integración hacia adelante y hacia atrás con proveedores de servicios turísticos.	\$ -
	Encuestas de satisfacción	\$ 20.000

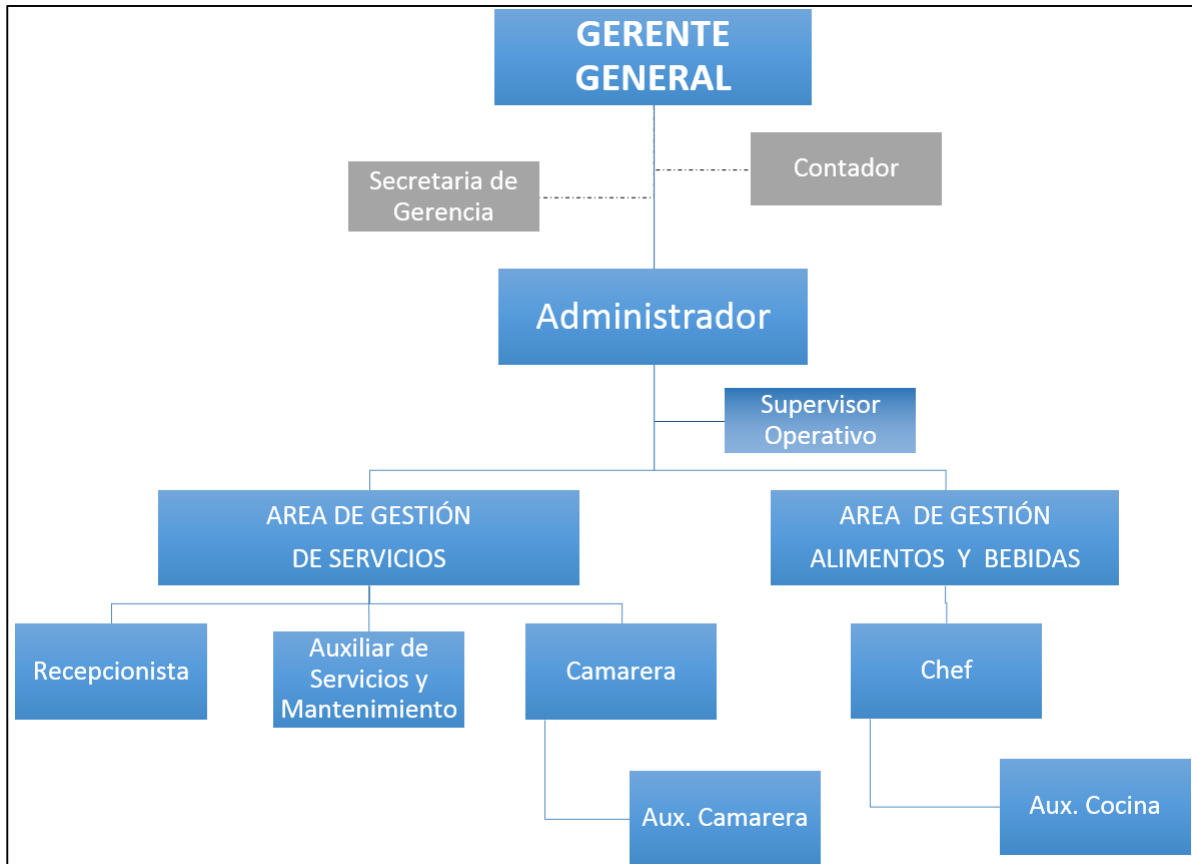
**Fuente:** elaboración propia

### 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Se realiza este análisis con el fin de identificar situaciones organizacionales a través de herramientas como el organigrama del hotel y los manuales de funciones de los cargos presentes.

**3.2.1 Organigrama actual.** El Hotel Boutique San Rafael cuenta con un organigrama actual el cual se muestra en el Diagrama 8., este presenta una serie de falencias en las cuales se destaca que no concuerda con la situación real del hotel, los cargos no son los que se aplican realmente como lo son secretaria de gerencia y supervisor operativo, así mismo el diseño de los puestos de auxiliar de camarera y auxiliar de cocina se plantean como fijos y esto no corresponde.

**Diagrama 31.** Organigrama Actual



**Fuente:** elaboración propia

**3.2.2 Organigrama propuesto.** Debido a las falencias encontradas anteriormente se deben realizar unas mejores y adecuaciones en busca de garantizar la estabilidad, certeza de la información y crecimiento de mercado, esto se propone en el Diagrama 9., basados en las 4 características principales del diseño organizacional<sup>24</sup>, el diseño organizacional denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos.

**3.2.2.1 Diferenciación.** Varía de acuerdo a la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en su totalidad, dada la complejidad de las actividades y el tamaño del hotel, se propone una diferenciación vertical, siendo así una división del trabajo en niveles jerárquicos, mediante escalones de autoridad.

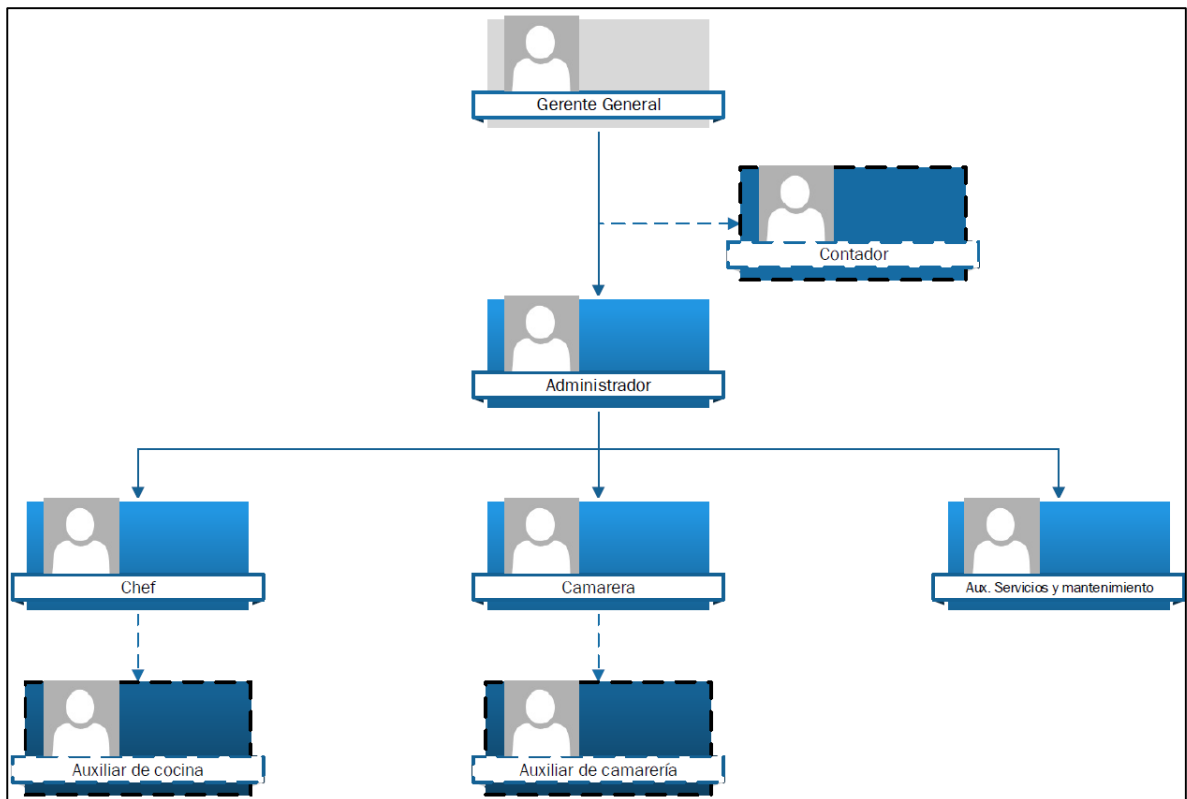
<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Diseño organizacional. En: ADMINISTRACIÓN Teoría, proceso y práctica. 3 ed. Bogotá D.C.: McGRAW-HILL, 2001. p. 205-232.

**3.2.2.2 Formalización.** Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas, en el Hotel Boutique San Rafael la formalización se da en 2 tipos, siendo el primero El cargo a través de especificaciones relacionadas con el cargo, que afectan cargos directivos, y el segundo El flujo de trabajo a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre como ejecutar las tareas, que afectan los cargos operativos.

**3.2.2.3 Centralización.** Hace referencia a la localización y distribución de la autoridad para la toma de decisiones, de acuerdo al tamaño del hotel y por ser este una empresa familiar, la localización y distribución de la autoridad es centralizada, esto implica la concentración de las decisiones en la cima de la organización siendo el Gerente General el encargado de esta responsabilidad.

**3.2.2.4 Integración.** Se entiende como los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización, dado que se reportaran a un mismo superior y que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, satisfacer al huésped, hace que para el hotel lo más idóneo sea una jerarquía administrativa.

**Diagrama 32.** Organigrama propuesto.



**Fuente:** elaboración propia

**3.2.3 Beneficios del organigrama propuesto.** En esta nueva organización se definen mejor las líneas de comunicación, pues hay un líder presente en el hotel todo el tiempo siendo este el Recepcionista, a este cargo se le designan mayores funciones pero se obtiene una mejora en las actividades del hotel, como lo pueden ser los descuentos por cliente frecuente o cliente empresarial dado que actualmente el encargado de esto es la Secretaria de Gerencia y ella no se encuentra en el hotel y se pierden oportunidades de establecer vínculos con clientes muy rentables para el hotel.

Se modifican los cargos de Auxiliares pasando a ser tercerizados, en el organigrama actual son cargos fijos, pero en la realidad no es así, dado que estos cargos son requeridos solamente en temporadas altas.

Igualmente se elimina el cargo de Supervisor Operativo debido a que no se encuentra la necesidad de este en el hotel. Todos estos cambios disminuyen significativamente lo invertido para el hotel en nómina.

**3.2.4 Manual de funciones.** Es una herramienta que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal del hotel así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás exigencias para el desempeño de estos.

Para la construcción de los manuales de funciones del Hotel Boutique San Rafael se recurrió al método de entrevista y observación para obtener la información necesaria. A continuación, se presenta el manual de funciones para el cargo de Gerente, para los demás cargos del hotel se encuentran en el Anexo H., teniendo en cuenta el organigrama propuesto.



**Cuadro 26.** Manual de funciones Gerente general.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:	Gerente General	
Código:	01	
Versión:	0	
Dependencia:	-	
Reporta a:	-	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS</b>	Administrador hotelero, administrador de empresas o ingeniero.	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo 2 años de experiencia en el cargo o similares.	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>		
Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regiran al hotel. Desarrolla y define los objetivos organizacionales, así como la planificación del crecimiento del hotel a corto y largo plazo.		
<b>FUNCIONES</b>		
1	Responsable del funcionamiento del establecimiento y del personal.	
2	Planificar estrategias junto con el Recepcionista (mercadeo, publicidad, venta, entre otros)	
3	Autorización de la compra de insumos, ordenador del gasto.	
4	Garantizar que se tengan los recursos para la implementación del Sistema Integrado de Gestión.	
5	Asegurar que se implemente el Sistema Integrado de Gestión	
6	Administrar el área financiera del establecimiento con el fin de maximizar los beneficios y la rentabilidad del hotel.	
7	Junto con el administrador preparar, revisar y aprobar presupuestos de los diferentes departamentos o áreas y secciones del hotel con el fin de garantizar el uso, seguimiento y control de ingresos y egresos.	
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
1	Pensamiento estratégico.	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Capacidad de análisis y solución de problemas	
4	Compromiso y ética	
5	Habilidades gerenciales	
Elaboró:	Nicolas Gutierrez Hernández	
Aprobó:	Víctor Hugo Hernández	

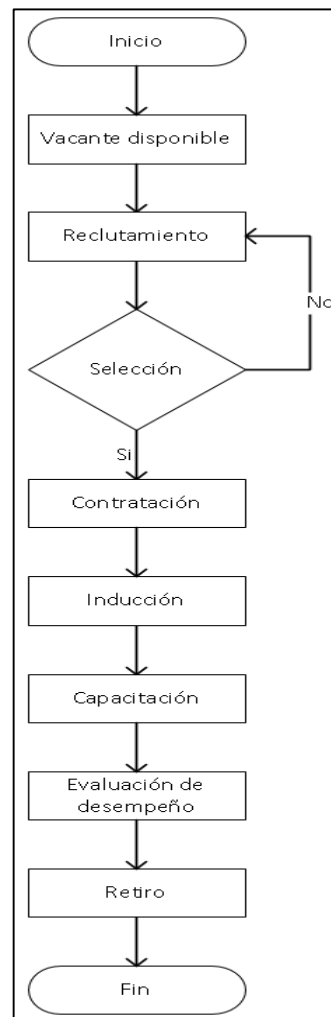
**Fuente:** elaboración propia.

### 3.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se puede definir la gestión del talento humano como el conjunto de prácticas por medio de selección, contratación, capacitación y desarrollo y todo lo que estos procesos implican.

Actualmente el Hotel Boutique San Rafael no tiene definidos los procesos de selección, contratación, capacitación y desarrollo de personal, dado esto en el desarrollo de este numeral se propone establecer las actividades para estos procesos en el Diagrama 34., con el fin de contar con el personal idóneo para cada puesto de trabajo.

**Diagrama 33.** Gestión del talento humano.

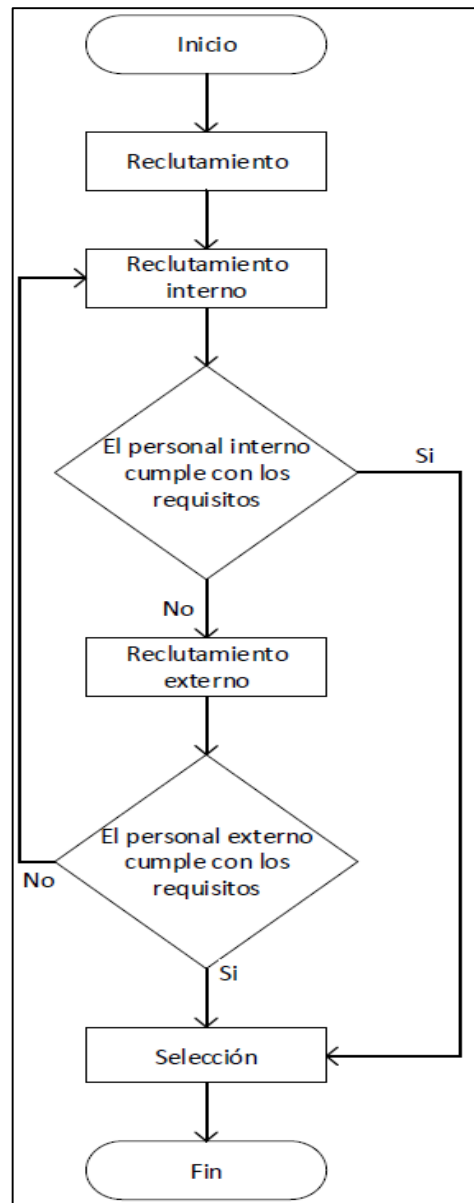


**Fuente:** elaboración propia.

**3.3.1 Vacante disponible.** Se define como un nuevo puesto dentro de la empresa o un puesto vacío que se debe ocupar por la persona indicada.

**3.3.2 Reclutamiento.** Se procede con un reclutamiento interno, primeramente personal referenciado y posteriormente por los diferentes medios de promoción como bolsas de empleo, anuncios periódicos, radio local o redes sociales en donde se pueden ver los perfiles de los aspirantes.

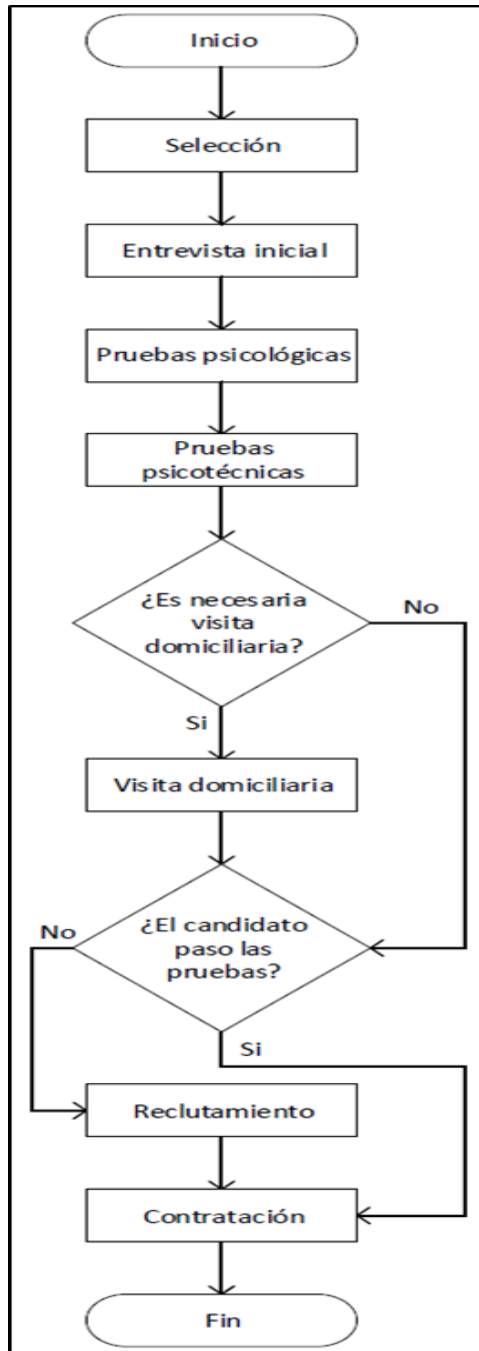
**Diagrama 34.** Procesos reclutamiento.



**Fuente:** elaboración propia.

**3.3.3 Selección.** En busca escoger el candidato apropiado para el cargo adecuado, mediante diferentes filtros como entrevistas, pruebas de conocimientos, test de personalidad, test psicotécnicos o dinámicas de grupo, realizadas por la recepcionista o gerente.

**Diagrama 35.**Proceso selección.



**Fuente:** elaboración propia

**3.3.4 Contratación.** Es la incorporación a la empresa del candidato elegido a través del proceso de selección, por medio de contratos a término fijo, indefinido u obra labor según sea el cargo.

**3.3.5 Inducción.** Es el proceso de ubicación, orientación y supervisión que se efectúa a los trabajadores recién ingresados o nuevos en el cargo, durante el periodo inicial. Este proceso se divide en 2 etapas las cuales se explican a continuación.

**3.3.5.1 Inducción general.** Se abarcan temas como cultura de la empresa, misión, visión y políticas empresariales, características del puesto que va a ocupar como funciones, relaciones con otros puestos, entre otros.

**3.3.5.2 Inducción específica.** Se brinda toda la información específica del cargo que va a desempeñar dentro de la empresa, incluye la presentación del personal del hotel, lugar de trabajo, objetivos y estrategias del trabajo, jerarquía, forma de evaluación de desempeño, entre otros.

**3.3.6 Capacitación.** Se define como aquella actividad que realiza el hotel y que busca mejorar actitudes, conocimientos, habilidades o conductas de sus trabajadores, con la intención de perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa.

**Cuadro 27.** Plan de capacitación.

Tema	Objetivo	Fecha	Responsable
Planeación estratégica	Exponer el plan estratégico, objetivos, metas y la forma de contribuir desde cada puesto de trabajo.	15/01/2020	Gerente general
Gestión de la calidad	Dar a conocer las políticas de calidad, así como el sistema de calidad en el hotel.	15/02/2020	Gerente general
Seguridad y salud en el trabajo	Capacitar en prevención de riesgos resaltando la importancia, incidentes y consecuencias de estos en el personal	15/03/2020	Especialista SST
Atención al cliente	Desarrollar sensibilidad, actitudes y conductas que se requieren para implantar y potenciar una estrategia eficaz de servicio a los clientes internos y externos que en consecuencia promueva la fluidez y el desempeño de los procesos comerciales del hotel.	15/04/2020	Especialista atención al cliente

**Fuente:** elaboración propia.

**3.3.7 Evaluación de desempeño.** Es una herramienta utilizada para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de forma individual a cada trabajador, permitiendo la medición periódica, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados.

Útil para determinar la existencia de problemas en cuanto al desempeño o integración de un trabajador en el hotel, llegando está a ser en su peor caso causal justo de despido.

**3.3.8 Retiro.** Etapa final del proceso en que se da por terminada la vinculación laboral de un trabajador con la compañía, ya sea por retiro voluntario del trabajador o por despido, esta etapa finaliza el proceso del trabajador y simultáneamente inicia el proceso con una vacante disponible.

### 3.4 ESTUDIO DE SALARIOS

Con el fin de calcular la debida remuneración para cada cargo se realiza este estudio de salarios, por medio de un sistema de asignación de puntos se analiza el trabajo realizado y se calcula un salario propuesto.

**3.4.1 Factores a evaluar.** De acuerdo al Cuadro 21., se toman los factores que se van a analizar junto con la base puntual que se asignara, teniendo en cuenta la cantidad de cargos en el Hotel, que son actualmente 6 por lo tanto se tomaran hasta 7 factores.

**Cuadro 28.** Factores salariales.

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1.000
De 21 a 40	De 11 a 13	2.000
Más de 40	Más de 13	3.000

**Fuente:** MORALES, Juan y VELANDIA, Néstor. Métodos de valoración cuantitativos. En: SALARIOS estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. p.114.

**3.4.2 Categorías y puntuaciones de los factores.** Basados en el Cuadro 21., se asignan el número de factores con los que se evaluará el desempeño de los trabajadores del Hotel. Se harán dos escalas de calificación una para el área operativa y otra para el área administrativa, esto en busca de una calificación más acertada.

**3.4.2.1 Categorías y puntuaciones área operativa.** A continuación en la Tabla 96., se describen los factores con los que se evaluará el área operativa junto con su respectiva puntuación.

**Tabla 102.** Factores y puntuación área operativa.

Categoría	%	Puntos	Factor	%	Puntos
Habilidad	40%	320	Experiencia	20%	160
			Destreza manual	20%	160
Esfuerzo	10%	80	Físico	10%	80
			Personal a cargo	10%	80
Responsabilidad	40%	320	Equipos, materiales y herramientas	20%	160
			Relación con el público	10%	80
Condiciones de trabajo	10%	80	Riesgos	10%	80
Total	100%	800	Total	100%	800

**Fuente:** elaboración propia.

**3.4.2.2 Categorías y puntuaciones área administrativa.** A continuación en la Tabla 97., se describen los factores con los que se evaluará el área administrativa junto con su respectiva puntuación, a diferencia del área operativa se evalúa educación en la categoría habilidad, esfuerzo mental, los factores de la categoría responsabilidad cambian igualmente.

**Tabla 103.** Factores y puntuación área administrativa.

Categoría	%	Puntos	Factor	%	Puntos
Habilidad	45%	320	Experiencia	30%	240
			Educación	15%	120
Esfuerzo	10%	80	Mental	10%	80
			Personal a cargo	10%	80
Responsabilidad	40%	320	Dinero o valores	15%	120
			Información confidencial	15%	120
Condiciones de trabajo	5%	80	Riesgos	5%	40
Total	100%	800	Total	100%	800

**Fuente:** elaboración propia.

**3.4.3 Grado de los factores.** Una vez definidos los factores de evaluación, se definen las escalas de calificación para cada factor, teniendo en cuenta los requerimientos de cada cargo en el manual de funciones.

**3.4.3.1 Grados de los factores área operativa.** A continuación en la Tabla 98., se establecen las escalas de calificación por medio de grados a cada factor.

**Tabla 104.** Grados por factor área operativa.

<b>Categoría</b>	<b>Factor</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
Habilidad	Experiencia	I	2 años o mas
		II	De 1 a 2 años
		III	Menos de 1 año
	Destreza manual	I	Buena
		II	Regular
		III	mala
Esfuerzo	Físico	I	Requerimiento físico elevado y posiciones incómodas prolongadas
		II	Requerimiento físico moderado y posiciones incómodas esporádicas
		III	Leve requerimiento físico.
Responsabilidad	Personal a cargo	I	Mas de 5 personas
		II	Entre 1 y 4 personas
		III	Ninguna persona a cargo
	Equipos, materiales y herramientas	I	Costo alto
		II	Costo medio
		III	Costo bajo
Relación con el público	I	Constante interacción	
	II	Interacción esporádica	
	III	No hay interacción	
Condiciones de trabajo	Riesgo	I	Riesgo alto
		II	Riesgo medio
		III	Riesgo bajo

**Fuente:** elaboración propia.

**3.4.3.2 Grados de los factores área operativa.** Se establecen a continuación en la Tabla 99., las escalas de calificación por medio de grados a cada factor del área administrativa.



**Tabla 105.** Grados por factor área administrativa.

<b>Categoría</b>	<b>Factor</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
Habilidad	Experiencia	I	2 años o mas
		II	De 1 a 2 años
		III	Menos de 1 año
	Educación	I	Estudios especializados culminados
		II	Estudios profesionales culminados
		III	Estudios tecnicos culminados
Esfuerzo	Mental	I	Gran atención al detalle y concentración constante. Trabajo con moderada
		II	atención al detalle y concentración constante.
		III	Trabajo con baja atención al detalle.
Responsabilidad	Personal a cargo	I	Mas de 5 personas
		II	Entre 1 y 4 personas
		III	Ninguna persona a cargo
	Dinero o valores	I	Costo alto
		II	Costo medio
		III	Costo bajo
Información confidencial	I	Información de muy confidencial	
	II	Información confidencial	
	III	Información de uso publico	
Condiciones de trabajo	Riesgo	I	Riesgo alto
		II	Riesgo medio
		III	Riesgo bajo

**Fuente:** elaboración propia

**3.4.4 Puntos por grado de factor.** Para cada uno de los factores se calcula la puntuación a cada grado, esto basado en las características de cada factor, en factores como experiencia, personal a cargo se utiliza una regla de tres dado que se manejan intervalos (menor, entre, mayor), para los demás se maneja una razón de progresión fija por medio del método del cociente basados en la Ecuación 5.

**Ecuación 6.** Razón de progresión.

$$Pf = \frac{Pmax}{N}$$

**Fuente:** MORALES, Juan y VELANDIA, Néstor. Métodos de valoración cuantitativos. En: SALARIOS estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. p. 114.

Pf: progresión fija.

Pmax: puntaje máximo

N: número de grados

**3.4.4.1 Puntos de grado por factor área operativa.** Basados en la Ecuación 5., se calcula el puntaje para los factores destreza manual, físico, equipos, materiales y herramientas, relación con el público y riesgo; a los factores experiencia y personal a cargo dada sus características de intervalos, se usó una regla de 3 de acuerdo a los intervalos.

**Tabla 106.** Puntuación por grado área operativa.

Categoria	Factor	Grados	Pf	Puntuación de grados		
				I	II	III
Habilidad	Experiencia	3	-	160	80	27
	Destreza manual	3	53	160	107	53
Esfuerzo	Físico	3	27	80	53	27
	Personal a cargo	3	-	80	40	16
Responsabilidad	Equipos, materiales y herramientas	3	53	160	107	53
	Relación con el público	3	27	80	53	27
Condiciones de trabajo	Riesgo	3	27	80	53	27

**Fuente:** elaboración propia

Dado lo anterior, las calificaciones quedan como se muestra a continuación en la Tabla 101.

**Tabla 107.** Puntuaciones área operativa.

<b>Categoría</b>	<b>Factor</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntuación</b>
Habilidad	Experiencia	I	2 años o mas	160
		II	De 1 a 2 años	80
		III	Menos de 1 año	27
	Destreza manual	I	Buena	160
		II	Regular	107
		III	mala	53
Esfuerzo	Físico	I	Requerimiento físico elevado y posiciones incómodas prolongadas	80
		II	Requerimiento físico moderado y posiciones incómodas esporádicas	53
		III	Leve requerimiento físico.	27
Responsabilidad	Personal a cargo	I	Mas de 5 personas	80
		II	Entre 1 y 4 personas	40
		III	Ninguna persona a cargo	16
	Equipos, materiales y herramientas	I	Costo alto	160
		II	Costo medio	107
		III	Costo bajo	53
Relación con el público	I	Constante interacción	80	
	II	Interacción esporádica	53	
	III	No hay interacción	27	
Condiciones de trabajo	Riesgo	I	Riesgo alto	80
		II	Riesgo medio	53
		III	Riesgo bajo	27

**Fuente:** elaboración propia

**3.4.4.2 Puntos de grado por factor área administrativa.** Del mismo modo que para el área operativa, basados en la Ecuación 5., se calcula el puntaje para los factores educación, mental, dinero o valores, información confidencial y riesgo; a los factores experiencia y personal a cargo dada sus características de intervalos, se usó una regla de 3 de acuerdo a los intervalos.

**Tabla 108.** Puntuación por grado área administrativa.

Categoría	Factor	Grados	Pf	Puntuación de grados		
				I	II	III
Habilidad	Experiencia	3	-	240	120	80
	Educación	3	40	120	80	40
Esfuerzo	Mental	3	27	80	53	27
	Personal a cargo	3	-	80	40	16
Responsabilidad	Dinero o valores	3	40	120	80	40
	Información confidencial	3	40	120	80	40
Condiciones de trabajo	Riesgo	3	13	40	27	13

**Fuente:** elaboración propia

Dado lo anterior, las calificaciones quedan como se muestra a continuación en la Tabla 103.

**Tabla 109.** Puntuaciones área administrativa.

<b>Categoría</b>	<b>Factor</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntuación</b>
Habilidad	Experiencia	I	2 años o mas	240
		II	De 1 a 2 años	120
		III	Menos de 1 año	80
	Educación	I	Estudios especializados culminados	120
		II	Estudios profesionales culminados	80
		III	Estudios tecnicos culminados	40
Esfuerzo	Mental	I	Gran atención al detalle y concentración constante.	80
		II	Trabajo con moderada atención al detalle y concentración constante.	53
		III	Trabajo con baja atención al detalle.	27
Responsabilidad	Personal a cargo	I	Mas de 5 personas	80
		II	Entre 1 y 4 personas	40
		III	Ninguna persona a cargo	16
	Dinero o valores	I	Costo alto	120
		II	Costo medio	80
		III	Costo bajo	40
Información confidencial	I	Información de muy confidencial	120	
	II	Información confidencial	80	
	III	Información de uso publico	40	
Condiciones de trabajo	Riesgo	I	Riesgo alto	40
		II	Riesgo medio	27
		III	Riesgo bajo	13

**Fuente:** elaboración propia

**3.4.5 Calificación para cada cargo.** Se realiza la calificación a cada uno de los cargos postulados en el análisis organizacional, teniendo en cuenta los manuales de funciones de cada uno, esto se muestra a continuación en la Tabla 104.

**Tabla 110.** Calificación por cargo.

Categoría	Factor	Gerente general	Administrador	Chef	Camarera	Auxiliar de servicios y mantenimiento
Habilidad	Experiencia	240	240	80	27	27
	Destreza manual	-	-	160	107	160
	Educación	80	40	-	-	-
Esfuerzo	Físico	-	-	53	53	53
	Mental	53	53	-	-	-
Responsabilidad	Personal a cargo Equipos, materiales y herramientas	80	40	40	40	16
	Relación con el público	-	-	107	107	160
	Dinero o valores	-	-	53	80	53
	Información confidencial	120	80	-	-	-
		120	80	-	-	-
	Condiciones de trabajo	Riesgo	13	27	53	53
<b>TOTAL</b>		<b>706</b>	<b>560</b>	<b>546</b>	<b>467</b>	<b>522</b>

**Fuente:** elaboración propia

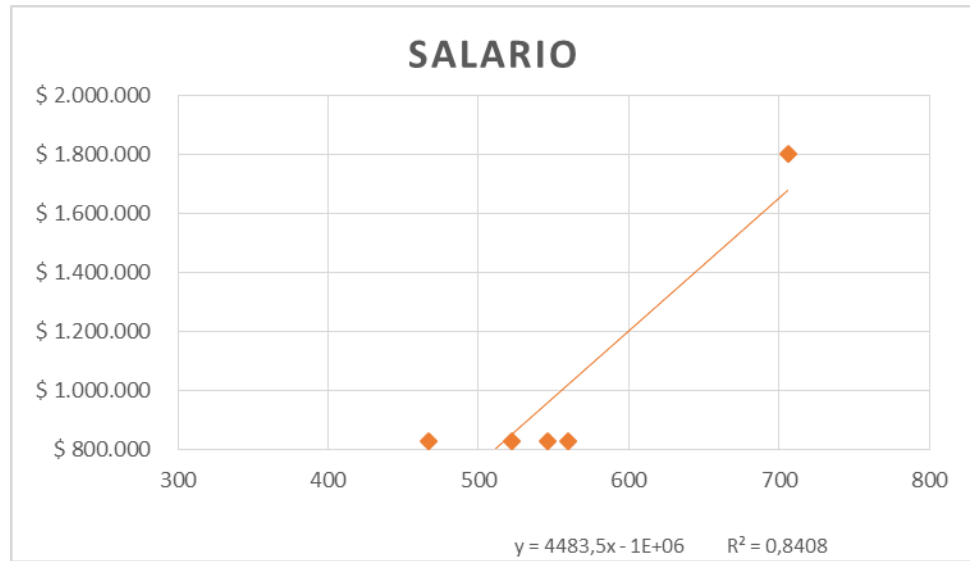
Dado esto en la Tabla 105., se exponen los salarios actuales que tiene el hotel con sus trabajadores, para establecer los salarios a los cargos propuestos se tuvieron en cuenta aspectos como que el hotel no se encuentra en una ciudad principal y los salarios son más bajos que en las ciudades, la carga de trabajo no es grande por las dimensiones del hotel y la opinión del empresario.

**Tabla 111.** Salarios actuales.

Cargo	Puntos	Salario
Gerente general	706	\$ 1.800.000
Administrador	560	\$ 828.116
Chef	546	\$ 828.116
Camarera	467	\$ 828.116
Aux. de servicios y mantenimiento	522	\$ 828.116

**Fuente:** elaboración propia en base a Hotel Boutique San Rafael.

**Gráfico 21.** Calificación por cargo.



**Fuente:** elaboración propia

**3.4.6 Salarios propuestos.** Basados en la proyección del Gráfico 21., y la regresión lineal expuesta, se calculan los salarios para los trabajadores del hotel y se ajustan las unidades de pesos.

**Tabla 112.** Salarios propuestos.

<b>Cargo</b>	<b>Salario propuesto</b>	<b>Salario propuesto ajustado</b>
Gerente general	\$ 2.165.364	\$ 2.165.000
Administrador	\$ 1.510.770	\$ 1.511.000
Chef	\$ 1.448.001	\$ 1.448.000
Camarrera	\$ 1.093.803	\$ 1.094.000
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 1.340.396	\$ 1.340.000

**Fuente:** elaboración propia

### 3.5 NOMINA

En base a la información del Cuadro 26., se presentará la nómina que el Hotel Boutique San Rafael deberá pagar por cada uno de los cargos.

**Cuadro 29.** Descripción aportes a nómina.

Concepto	Descripción
Aportes parafiscales	Ley 1819/16-Art 114-1, Están exonerado del pago de aportes parafiscales a favor del SENA, ICBF y cotizaciones a régimen contributivo en salud, los trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV.
	Salud: 4% mensual empleado. Pensión: 12% mensual empleador y 4% mensual empleado. ARL: será categorizado según la actividad y funciones que ejerza cada cargo, sus valores se identifican en el cuadro de aportes al empleador.
Prestaciones sociales	Cesantial: equivale al 8.33% del salario mensual del trabajador. Intereses a las cesantías: equivale al 1% del valor que tienen las cesantías. Vacaciones: el empleador debe ser 4.17% lo que corresponde a 15 días de salario. Prima: se pagan 15 días laborales 2 veces al año en junio y diciembre.
Auxilio de transporte	Lo recibe el personal que devenga menos de dos (2) salarios mínimos vigentes.

**Fuente:** elaboración propia.

Tomando como base a la información anterior en la Tabla 107., y Tabla 108., se presentan los valores correspondientes a la liquidación de la nómina para empleados respectivamente, en el Anexo F., se encuentra la proyección a 5 años de las mismas.



**Tabla 113.** Aportes por el empleado sin proyecto (cifras en pesos).

Cargo	Salario mensual	Salario anual	Auxilio de transporte	Total	Salud (4%)	Pensión (4%)	Total deducciones	Neto a pagar
Gerente general	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000	\$ -	\$ 21.600.000	\$ 864.000	\$ 864.000	\$ 1.728.000	\$ 19.872.000
Administrador	\$ 828.116	\$ 9.937.392	\$ 1.058.532	\$ 10.995.924	\$ 439.837	\$ 439.837	\$ 879.674	\$ 10.116.250
Chef	\$ 828.116	\$ 9.937.392	\$ 1.058.532	\$ 10.995.924	\$ 439.837	\$ 439.837	\$ 879.674	\$ 10.116.250
Camarera	\$ 828.116	\$ 9.937.392	\$ 1.058.532	\$ 10.995.924	\$ 439.837	\$ 439.837	\$ 879.674	\$ 10.116.250
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 828.116	\$ 9.937.392	\$ 1.058.532	\$ 10.995.924	\$ 439.837	\$ 439.837	\$ 879.674	\$ 10.116.250
Totales	\$ 5.112.464	\$ 61.349.568	\$ 4.234.128	\$ 65.583.696	\$ 2.623.348	\$ 2.623.348	\$ 5.246.696	\$ 60.337.000

**Fuente:** elaboración propia**Tabla 114.** Aportes por el empleador sin proyecto (cifras en pesos).

Cargo	Salario anual	Pensión (12%)	Parafiscales (4%) CCF	Prestaciones sociales (21,83%)	Total	Total con prestaciones
Gerente general	\$ 21.600.000	\$ 2.592.000	\$ 864.000	\$ 4.715.280	\$ 8.171.280	\$ 28.043.280
Administrador	\$ 9.937.392	\$ 1.192.487	\$ 397.496	\$ 2.169.333	\$ 3.759.315	\$ 13.875.565
Chef	\$ 9.937.392	\$ 1.192.487	\$ 397.496	\$ 2.169.333	\$ 3.759.315	\$ 13.875.565
Camarera	\$ 9.937.392	\$ 1.192.487	\$ 397.496	\$ 2.169.333	\$ 3.759.315	\$ 13.875.565
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 9.937.392	\$ 1.192.487	\$ 397.496	\$ 2.169.333	\$ 3.759.315	\$ 13.875.565
<b>TOTAL</b>	\$ 61.349.568	\$ 7.361.948	\$ 2.453.983	\$ 13.392.611	\$ 23.208.542	\$ 83.545.542

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 115.** Aportes por el empleado con proyecto (cifras en pesos).

Cargo	Salario mensual	Salario anual	Auxilio de transporte	Total	Salud (4%)	Pensión (4%)	Total deducciones	Neto a pagar
Gerente general	\$ 2.165.000	\$ 25.980.000	\$ -	\$ 25.980.000	\$ 1.039.200	\$ 1.039.200	\$ 2.078.400	\$ 23.901.600
Administrador	\$ 1.511.000	\$ 18.132.000	\$ 1.058.532	\$ 19.190.532	\$ 767.621	\$ 767.621	\$ 1.535.243	\$ 17.655.289
Chef	\$ 1.448.000	\$ 17.376.000	\$ 1.058.532	\$ 18.434.532	\$ 737.381	\$ 737.381	\$ 1.474.763	\$ 16.959.769
Camarera	\$ 1.094.000	\$ 13.128.000	\$ 1.058.532	\$ 14.186.532	\$ 567.461	\$ 567.461	\$ 1.134.923	\$ 13.051.609
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 1.340.000	\$ 16.080.000	\$ 1.058.532	\$ 17.138.532	\$ 685.541	\$ 685.541	\$ 1.371.083	\$ 15.767.449
<b>Totales</b>	<b>\$ 7.558.000</b>	<b>\$ 90.696.000</b>	<b>\$ 4.234.128</b>	<b>\$ 94.930.128</b>	<b>\$ 3.797.205</b>	<b>\$ 3.797.205</b>	<b>\$ 7.594.410</b>	<b>\$ 87.335.718</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 116.** Aportes por el empleador con proyecto (cifras en pesos).

Cargo	Salario anual	Pensión (12%)	Parafiscales (4%) CCF	Prestaciones sociales (21,83%)	Total	Total con prestaciones
Gerente general	\$ 25.980.000	\$ 3.117.600	\$ 1.039.200	\$ 5.671.434	\$ 9.828.234	\$ 33.729.834
Administrador	\$ 18.132.000	\$ 2.175.840	\$ 725.280	\$ 3.958.216	\$ 6.859.336	\$ 24.514.625
Chef	\$ 17.376.000	\$ 2.085.120	\$ 695.040	\$ 3.793.181	\$ 6.573.341	\$ 23.533.110
Camarera	\$ 13.128.000	\$ 1.575.360	\$ 525.120	\$ 2.865.842	\$ 4.966.322	\$ 18.017.932
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 16.080.000	\$ 1.929.600	\$ 643.200	\$ 3.510.264	\$ 6.083.064	\$ 21.850.513
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 90.696.000</b>	<b>\$ 10.883.520</b>	<b>\$ 3.627.840</b>	<b>\$ 19.798.937</b>	<b>\$ 34.310.297</b>	<b>\$ 121.646.015</b>

**Fuente:** elaboración propia

### 3.6 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

A continuación, se presentan los costos que contemplan las propuestas que se realizaron durante el desarrollo del capítulo administrativo, estos valores se soportan en el Anexo E., donde se adjuntan las diferentes cotizaciones de las propuestas.

**Tabla 117.** Costos y gastos estudio administrativo.

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
Portafolio de productos	\$ 138.950
Manejo en redes sociales	\$ 200.000
Portafolio de descuentos	\$ 138.950
Capacitaciones	\$ 600.000
Capacitaciones 2	\$ 250.000
Encuesta de satisfacción	\$ 47.500
Hojas menbrete	\$ 47.500
<b>Total</b>	<b>\$ 1.422.900</b>

**Fuente:** elaboración propia

## 4. ESTUDIO FINANCIERO

Este capítulo tiene como objetivo la evaluación del proyecto con las mejoras propuestas a lo largo del desarrollo de este, se inicia con la identificación de la inversión, requerirá para llevar a cabo las propuestas planteadas; teniendo en cuenta la inversión se realizan y analizan flujos de caja e indicadores como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de oportunidad (TIO) del proyecto.

Se analizan dos panoramas, el primero donde la empresa no realiza ningún cambio, continúa operando en las condiciones en las que viene haciéndolo y en el segundo corresponde a la inversión en las mejoras propuestas por parte de la empresa y opera de esta manera. Los dos casos son evaluados y analizados a modo que se pueda evidenciar los beneficios de cada uno.

### 4.1 INVERSIÓN

Para implementar todos los cambios propuestos, se debe disponer de un total de once millones ochocientos ochenta y siete mil seiscientos veinte pesos (\$ 11'887.620). Esta inversión se detalla en la Tabla 112., y Tabla 113., donde se divide entre inversiones fijas correspondientes a \$ 9'605.070 e inversiones diferidas iguales a \$2'282.550.

**Tabla 118.** Inversiones fijas, (cifras en pesos COP)

Ítem	Costo	Vida útil	Depreciación anual
Plataforma de carga	149.900	10	14.990
Carro rodante	211.550	10	21.155
Plancha industrial	899.800	10	89.980
Silla	143.920	10	14.392
Escalera portatil	199.900	10	19.990
Adecuación cocina	8.000.000	20	400.000
<b>Total</b>		<b>9.605.070</b>	<b>560.507</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 119.** Inversiones diferidas, (cifras en pesos COP).

<b>Ítem</b>	<b>Activos diferido</b>
Hojas menbrete	47.500
Señalización	134.900
Guantes anti corte	22.900
Pasamanos	562.900
Portafolio de productos X2	277.900
Manejo en redes sociales	200.000
Portafolio de descuentos	138.950
Capacitaciones	600.000
Capacitaciones 2	250.000
Encuesta de satisfacción	47.500
<b>Total</b>	<b>2.282.550</b>

**Fuente:** elaboración propia

## **4.2 FLUJO DE CAJA**

Esta herramienta se utilizará para evidenciar las entradas y salidas efectivas de dinero, basados en facturas de compra durante un año y en información proporcionada por la empresa. Proporcionó el estado de resultados para realizar una proyección de 5 años, hasta el año 2024.

**4.2.1 Flujo de caja sin proyecto.** A continuación, en la Tabla 114., se muestra la proyección de ventas a 5 años. En el Gráfico 22., se presenta el flujo de caja con proyección a 5 años tomando como año base el 2018. La gráfica aunque muestra un crecimiento es poco significativo ya que la proyección se afecta únicamente con efectos inflacionarios de 3.9%<sup>25</sup>. Cabe aclarar que los hoteles no pagan impuesto de renta, donde la Corte Constitucional emitió el fallo sobre la demanda que la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) presentó contra un párrafo del artículo 100 de la ley 1819 de 2016<sup>26</sup>, por este motivo el valor es 0.

---

<sup>25</sup> Cita

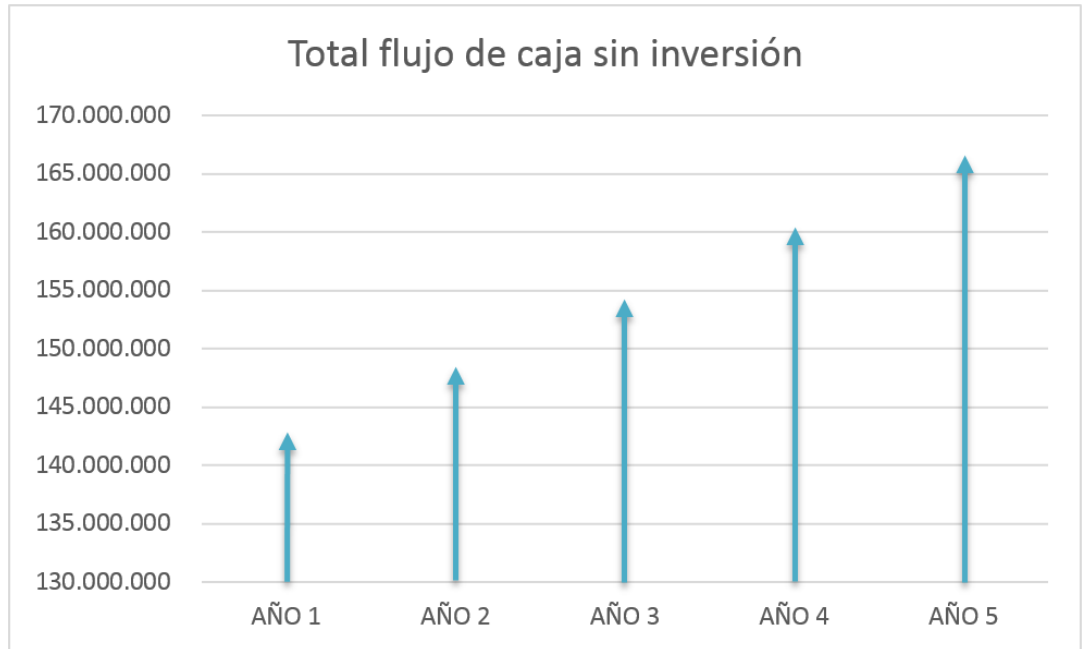
<sup>26</sup> EL TIEMPO. [sitio web]. Bogotá: El Tiempo, 2.500 hoteles no pagarán más impuesto del 9 % según la Corte. [Consulta 31 octubre 2019]. Disponible en : <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/hoteles-no-pagaran-mas-impuesto-de-renta-376888>

**Tabla 120.** Flujo de caja sin proyecto, (cifras en pesos COP)

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>Estado de resultados base</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ingresos venta	384.180.000	399.163.020	414.730.378	430.904.863	447.710.152	465.170.848	483.312.511
<b>Costo de producción</b>							
Materia prima	132.756.016	137.933.501	143.312.907	148.902.111	154.709.293	160.742.955	167.011.931
Mano de obra directa	41.626.695	43.250.136	44.936.891	46.689.430	48.510.318	50.402.220	52.367.907
Materiales	19.346.280	20.100.785	20.884.716	21.699.219	22.545.489	23.424.763	24.338.329
<b>Gastos</b>							
Nomina administrativos	41.918.845	43.553.680	45.252.273	47.017.112	48.850.780	50.755.960	52.735.442
Otros	16.133.000	16.762.187	17.415.912	18.095.133	18.800.843	19.534.076	20.295.905
Utilidad antes de impuestos	132.399.164	137.562.731	142.927.678	148.501.857	154.293.430	160.310.874	166.562.998
Impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>132.399.164</b>	137.562.731	142.927.678	148.501.857	154.293.430	160.310.874	166.562.998
Total flujo de caja	<b>132.399.164</b>	137.562.731	142.927.678	148.501.857	154.293.430	160.310.874	166.562.998

**Fuente:** elaboración propia

**Gráfico 22.** Flujo de caja sin proyecto.



**Fuente:** elaboración propia

**4.2.2 Flujo de caja con proyecto.** Al igual que en el flujo de caja sin proyecto se tiene como base el año 2018, proyectando un flujo de caja para los siguientes cinco años, en el año cero se toma la inversión que se plantean en las propuestas de mejora en los anteriores capítulos. Las ventas se proyectan con un incremento del 10% que se estipula en el estudio administrativo y la proyección de la nómina propuesta se toma los efectos inflacionarios del 3,9%. (Ver Gráfico 23).

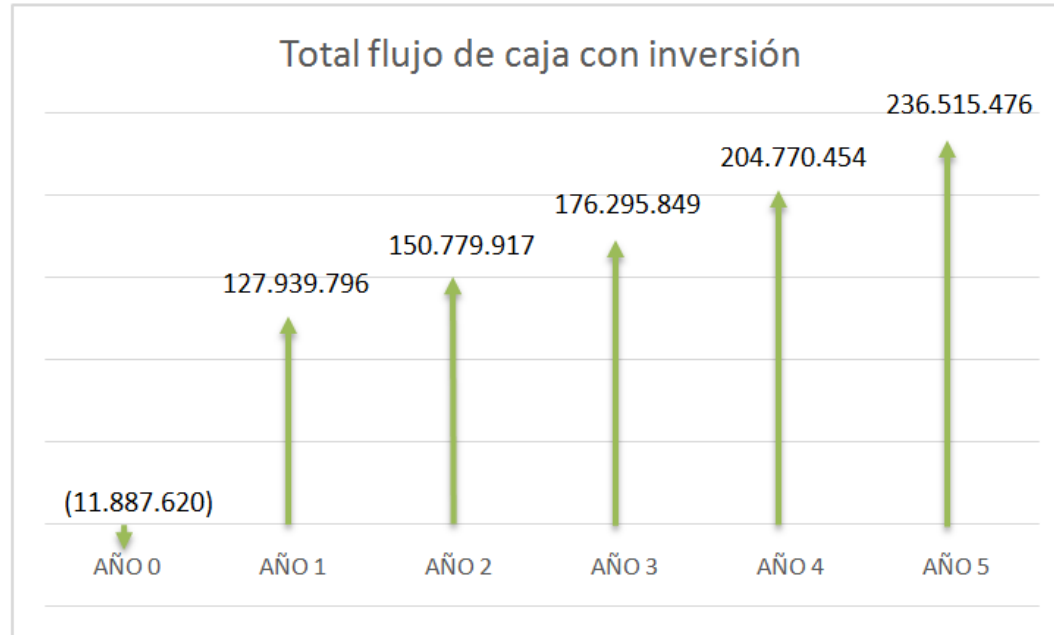
**Tabla 121.** Flujo de caja con proyecto, (cifras en pesos COP)

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>AÑO 0 2019</b>	<b>AÑO 1 2020</b>	<b>AÑO 2 2021</b>	<b>AÑO 3 2022</b>	<b>AÑO 4 2023</b>	<b>AÑO 5 2024</b>
Ingresos venta	422.598.000	464.857.800	511.343.580	562.477.938	618.725.732	680.598.305
<b>Costo de producción</b>						
Materia prima	151.209.102	172.227.167	189.449.884	208.394.873	229.234.360	252.157.796
Mano de obra directa	63.401.555	65.874.216	68.443.310	71.112.599	73.885.991	76.767.544
Materiales	20.100.785	20.884.716	21.699.219	22.545.489	23.424.763	24.338.329
Utilidad bruta	187.886.558	205.871.701	231.751.166	260.424.977	292.180.618	327.334.636
<b>Gastos</b>						
Nomina administrativos	58.244.459	60.515.993	62.876.117	65.328.285	67.876.088	70.523.256
Otros	16.762.187	17.415.912	18.095.133	18.800.843	19.534.076	20.295.905
Depreciación	-	560.507	560.507	560.507	560.507	560.507
Utilidad antes de impuestos	112.879.912	127.379.289	150.219.410	175.735.342	204.209.947	235.954.969
Impuesto de renta	-	-	-	-	-	-
Utilidad neta	112.879.912	127.379.289	150.219.410	175.735.342	204.209.947	235.954.969
Depreciación	-	560.507	560.507	560.507	560.507	560.507
Inversiones	<b>11.887.620</b>	-	-	-	-	-
Total flujo de caja	<b>100.992.292</b>	<b>127.939.796</b>	<b>150.779.917</b>	<b>176.295.849</b>	<b>204.770.454</b>	<b>236.515.476</b>

**Fuente:** elaboración propia



**Gráfico 23.** Flujo de caja con proyecto (cifras en pesos COP).



**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 122.** Diferencias de flujos de caja, (cifras en pesos COP).

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total flujo de caja sin inversión		142.927.678	148.501.857	154.293.430	160.310.874	166.562.998
Total flujo de caja con inversión	(11.887.620)	127.939.796	150.779.917	176.295.849	204.770.454	236.515.476

**Fuente:** elaboración propia

### 4.3 INDICADORES FINANCIEROS

Estos indicadores buscan apoyar y calcular los beneficios económicos del proyecto, mediante un análisis de la viabilidad y aplicabilidad del proyecto para el hotel.

Se aplicarán indicadores como la tasa interna de oportunidad (TIO), el valor presente neto (VPN) y relación costo beneficio (R C/B) con la ayuda de estos se analizará si la aplicación de las sugerencias dadas en este proyecto se genera beneficio para la empresa.

**4.3.1 Tasa interna de oportunidad (TIO).** Es la tasa mínima que se está dispuesto a aceptar el empresario, es decir aquella rentabilidad mínima que espera ganar al llevar a cabo la inversión.

Para este cálculo se tiene en cuenta valores como la inflación<sup>27</sup>, DTF<sup>28</sup> y la tasa del inversionista, estas cifras se muestran a continuación en la Tabla 117.

**Tabla 123.** Tasas para el cálculo de la TIO.

Tasa	Valor porcentual
Inflación	3,43%
DTF	4,52%
Inversionista	10%

**Fuente:** elaboración propia

**Ecuación 7.TIO.**

$$TIO = (1 + dtf) * (1 + inflacion) * (1 + Riesgo) - 1$$

**Fuente:** BACA CURREA, Guillermo. Ingeniería económica. 8 ed. Bogotá D.C.: Fondo Educativo Panamericano, 2005. 413 p. ISBN 958-948-932.

$$TIO = (1 + 0.0452) * (1 + 0.0343) * (1 + 0.10) - 1 = 18.91\%$$

<sup>27</sup> EL TIEMPO. [sitio web]. Bogotá D.C.: El Tiempo, En junio la inflación fue de 0,27 por ciento, según el Dane. [Consulta 31 septiembre 2019]. Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-de-la-inflacion-en-colombia-en-junio-de-2019-segun-el-dane-384944>

<sup>28</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. [sitio web]. Bogotá D.C.: BANREP, Tasas de captación semanales y mensuales. [Consulta 31 septiembre 2019]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-captacion-semanales-y-mensuales>

El porcentaje de TIO es positivo y tiene un valor que no es bajo, lo que significa que la tasa de utilidad mínima para el inversionista del hotel es buena lo que le generará una tasa mínima de utilidad de 18,91% de la inversión realizada.

**4.3.2 Valor presente neto (VPN).** Este busca traer a precios de hoy el capital futuro y así obtener un criterio de decisión respecto a los beneficios del proyecto, para esto hacemos uso de la Ecuación 12.

**Ecuación 8. VPN.**

$$VPN = \sum F_n (1 + i)^{-n} = F_0 + F_1(1 + i)^{-1} + F_2(1 + i)^{-2} + \dots F_n(1 + i)^{-n}$$

**Fuente:** BACA CURREA, Guillermo. Ingeniería económica. 8 ed. Bogotá D.C.: Fondo Educativo Panamericano, 2005. 413 p. ISBN 958-948-932.

Reemplazando los datos en la Ecuación 8., obtenemos los siguientes.

Sin proyecto

$$VPN = 142'927,678(1,1891)^{-1} + 148'501,857(1,1891)^{-2} + 154'293,430(1,1891)^{-3} + 160'310,874(1,1891)^{-4} + 166'562,998(1,1891)^{-5} = 467.238.989,66$$

Con proyecto

$$VPN = -11'887,620 + 127'939,796(1,1891)^{-1} + 150'779,917(1,1891)^{-2} + 176'295,849(1,1891)^{-3} + 204'770,454(1,1891)^{-4} + 236'515,476(1,1891)^{-5} = 509.106.797,05$$

Dados estos cambios trayendo los valores al día de hoy, se obtiene una ganancia de \$ 41'867,807.39, lo cual hace viable la inversión. Esto es teniendo en cuenta la inversión, ya que en adelante todo sería utilidad, y si se trabaja en la mejora continua se podrá mejorar esta cifra.

**4.3.3 CAUE.** Esto nos indica el rendimiento que traerá cada peso invertido en el proyecto, esta relación toma el VPN sobre la inversión inicial.

**Ecuación 9.CAUE.**

$$CAUE = VPN \frac{(1 + i)^n * i}{(1 + i)^n - 1}$$

**Fuente:** BACA CURREA, Guillermo. Ingeniería económica. 8 ed. Bogotá D.C.: Fondo Educativo Panamericano, 2005. 413 p. ISBN 958-948-932.

Reemplazando los datos en la Ecuación 13., obtenemos lo siguientes datos para el CAUE sin proyecto.

$$CAUE = 467'238,989 \frac{(1,1891)^5 * 0,1891}{(1,1891)^5 - 1} = 152.503.674,65$$

Obtenemos lo siguientes datos para el CAUE con proyecto.

$$CAUE = 509'106,797 \frac{(1,1891)^5 * 0,1891}{(1,1891)^5 - 1} = 166.169.046,37$$

El cálculo de este indicador CAUE, nos da como resultado para este proyecto una diferencia año a año de 13'665,368.72. Este resultado es bueno para el hotel ya que es un buen rendimiento para estar comenzando con la reestructuración realizada.

## 5. CONCLUSIONES

Realizado el diagnóstico interno y del entorno del hotel Boutique San Rafael, donde se adquiere información relevante para tener un mejor enfoque, con el propósito de adquirir un análisis más exhaustivo de la parte técnica, administrativa y financiera; encontrando los aspectos positivos y negativos que posee el hotel.

- Realizados los estudios se evidencia que la hotelería y el turismo ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, incrementando las posibilidades de ampliar su proyección y brindar mejores servicios que generen un valor agregado frente a la competencia; para lograr esto se deben implementar unas mejoras internas y externas para beneficio del cliente y el hotel.
- En la parte técnica se evidencia que se deben realizar algunas adecuaciones para optimizar los procesos, mejorar el entorno laboral y acatar la normatividad para este tipo de empresas
- En el estudio administrativo se hacen unas reformas en el plan estratégico para determinar los lineamientos que facilitan al personal efectuar los procesos los cuales mejorarán el ambiente interno y externo del hotel.
- Se realizó un análisis financiero para determinar la viabilidad de la reestructuración del hotel, el cual refleja un incremento en las utilidades y una mejora interna y externa de los procesos.

## 6. RECOMENDACIONES

- Destinar un capital para realizar los cambios sugeridos en este trabajo, que buscan un mejoramiento del hotel, haciendo así una empresa competitiva frente a un mercado de gran nivel donde se destaque como una de las mejores, cumpliendo con todos los parámetros que se exigen a este tipo de empresas.
- El hotel debe tener un plan de marketing el cual se esté renovando constantemente ya que la publicidad y los medios de comunicación son un factor importante y esencial en la época actual.
- Capacitar el personal, en el cual se les realizará un seguimiento continuo para que cumplan con todos los procesos como están estipulados y así se comprometan para con el hotel a realizar sus labores de la mejor manera.
- Parametrizar de una mejor manera el software con el cual está trabajando el hotel, ya que se evidencia dificultades por parte del personal para manejarlo y si es del caso adquirir uno nuevo que cumpla con los requisitos del hotel.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN DE MARIQUITA. Normatividad. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <http://www.sansebastiandemariquita-tolima.gov.co/Transparencia/Paginas/Normatividad.aspx>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial

\_\_\_\_\_. Vicepresidencia de competitividad empresarial, servicio de consultoría especializada, autodiagnóstico empresarial. Bogotá: La Cámara de Comercio

CENTRO VIRTUAL DE NEGOCIOS. [sitio web]. Bogotá: tratados de libre comercio vigentes en Colombia. [consulta: 05 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.cvn.com.co/tratados-de-libre-comercio-vigentes-en-colombia/Párr 2, 3, 4>.

CONCEPTODEFINICION.DE [sitio web]. Definición de la página web. <https://conceptodefnicion.de/pagina-web/>

CHIAVENATO, Idalberto. Diseño organizacional. En: ADMINISTRACIÓN Teoría, proceso y práctica. 3 ed. Bogotá D.C.: McGRAW-HILL, 2001. p. 205-232.

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Redessociales. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://concepto.de/redes-sociales/#ixzz5iYkrrqr6>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. En: DANE. [sitio web]. Bogotá D.C: Boletín técnico. Producto interno bruto. [consultado 5 febrero 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim18.pdf)

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Encuestas mensuales de servicios. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems>

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Población nacional, ocupada, desocupada, inactiva y subempleada. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_feb\\_19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_19.pdf)

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Variación anual de los ingresos nominales enero del 2019. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems>

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Tasa de homicidios por cada 100mil habitantes 2017. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73000>

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Tasas de desempleo a nivel departamental. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigacionepto/Boletin\\_dep\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigacionepto/Boletin_dep_17.pdf)

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Incidencia de la pobreza monetaria del Tolima. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73000>

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Total, de población San Sebastián de Mariquita. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73443/2>

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Cobertura en educación en el municipio de San Sebastián de Mariquita. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73443/4>

\_\_\_\_\_. [sitio web]. Índice de vulnerabilidad al riesgo climático. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/73443/11>

DIGITAL SPACEDEVELOPERS DESARROLLO DE SOFTWARE Y SOCIAL MEDIA. [sitio web]. Tolima: Así Avanza el Clúster TIC (Tecnología de la información y la comunicación) en el Tolima. [consulta 27 febrero 2019]. Disponible en: <https://digitalspace.net.co/asi-avanza-el-cluster-tic-tecnologia-de-la-informacion-y-la-comunicacion-en-el-tolima/>

DINERO. Se registró buen comienzo de año para el sector de los servicios. [consulta: 27 febrero 2018]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/encuesta-mensual-de-servicios-en-colombia-en-enero-de-2018/256948>

EL ESPECTADOR. [sitio web]. Bogotá: Se acelera el éxodo venezolano. [consulta: 05 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/el-mundo/se-acelera-el-exodo-venezolano-articulo-755888>

EL PAIS. [sitio web]. JORGE GALINDO. Un 63% de los votantes conoce a algún venezolano que llegó por la crisis. [consulta: 5 febrero 2019]. Disponible en: [https://elpais.com/internacional/2018/04/25/colombia/1524618784\\_657525.html](https://elpais.com/internacional/2018/04/25/colombia/1524618784_657525.html)



ESCUELA EUROPEA DE MANAGEMENT. [sitio web]. ¿Cómo analizar los factores tecnológicos de una empresa? [consulta: 25 febrero 2019]. Disponible en: <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa>

GOOGLE maps.[sitio web]. Ubicación del Hotel San Rafael. [consulta: 3 de mayo 2019]. Página web. <https://www.google.com/maps/@5.1961496,-74.890599,15z>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de normas para trabajos escritos. NTC-1486-6166. Bogotá D.C.: El instituto, 2018. ISBN 9789588585673 153 p

\_\_\_\_\_. Guía para la identificación de los peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45. Bogotá D.C.; El Instituto, 2011. 32p.

KANAWATY, George. Introducción al estudio del trabajo. 4a ed. México: Limusa, 2002. 522 p. ISBN: 9789681856281.

LAURA CAMILA REYES. En: GOBERNACION DE TOLIMA. [sitio web]. Plan de desarrollo del departamento del Tolima. [Consulta: 27 febrero 2018]. Disponible en: [https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan\\_de\\_desarrollo/](https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan_de_desarrollo/)

LA REPUBLICA. Pobreza monetaria, indigencia y desigualdad (2010-2018). [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/pobreza-monetaria-indigencia-y-desigualdad-2010-2018-2749516>

\_\_\_\_\_. Pobreza monetaria, indigencia y desigualdad (2010-2018). [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/pobreza-monetaria-indigencia-y-desigualdad-2010-2018-2749516>

LIBARDO ESPITIA. RAZON PUBLICA. [sitio web]. Las comunicaciones en Colombia: monopolios privados y mal servicio. [consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/7117-las-comunicaciones-en-colombia-monopolios-privados-y-mal-servicio.html> parr7

MARKETING 4 ECOMMERCE. En Colombia el número de usuarios de internet supera el 60%. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.co/colombia-usuarios-internet/>

MORALES, Juan y VELANDIA, Néstor. Métodos de valoración cuantitativos. En: SALARIOS estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. p.114.

NIEBEL, Benjamin y FREIVALDS, Andris. Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. 10a ed. México: Alfaomega grupo editor, 2001. 728 p. ISBN: 9701505972.

NORMATIVIDAD AMBIENTAL Y SANITARIA. [sitio web]. Norma general. [consulta:27 febrero 2019] disponible en: [http://www.upme.gov.co/guia\\_ambiental/carbon/gestion/.htm#BM1\\_\\_NORMATIVIDAD\\_GENERAL](http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/.htm#BM1__NORMATIVIDAD_GENERAL)

Noticias de comercio exterior. Bogotá. Tratados de libre comercio [05,febrero,2019] disponible en: <https://www.cvn.com.co/tratados-de-libre-comercio-vigentes-en-colombia/>.Párr 6

SEMANA. [sitio web] Colombia tendrá el primer Centro para el Desarrollo Sostenible de América Latina. [consulta: 27 febrero 2019]. Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/impacto/articulo/colombia-tendra-el-primer-centro-de-desarrollo-sostenible-de-america-latina/39629>

SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL. Alcaldía de San Sebastián De Mariquita grupo interdisciplinario plan de ordenamiento territorial. En: CDIMESAP. [en línea]. Mariquita: CDIMESAP. [Consulta 23 agosto 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/resumen%20-%20mariquita%20\(62%20pag%20-%20448%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/resumen%20-%20mariquita%20(62%20pag%20-%20448%20kb).pdf)


SURATEP. Perfil ergonómico integral del puesto de trabajo. En: SURATEP. [sitio web]. Colombia: SURATEP S.A. [Consulta 03septiembre 2019]. Archivo pdf. Disponible en: [http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil\\_ergonomico.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/juegos/perfil_ergonomico.pdf)

## **ANEXOS**

**ANEXO A  
TOMA DE TIEMPOS.**

## Toma de tiempos recepción

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Requerimiento del servicio




Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,08	0,04	0,03	0,26

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,55	6	0,671	11	
2	1,080	7	0,557	12	
3	0,851	8	0,320	13	
4	1,102	9	0,551	14	
5	0,840	10	0,816	15	

Tiempo Real:	0,734
Tiempo Normal:	0,924588
Tiempo Estandar:	0,94307976

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Luis Correa  
 Actividad: Especificaciones del servicio




Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,011	0,08	0,0	0,03	0,161

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	6,433	6	7,996	11	
2	5,309	7	7,013	12	
3	8,252	8	6,191	13	
4	6,807	9	9,066	14	
5	4,915	10	7,439	15	

Tiempo Real:	6,942
Tiempo Normal:	8,0597781
Tiempo Estandar:	8,220973662

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Registro del cliente



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,08	0,04	0,03	0,26

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	2,1	6	2,953	11	
2	1,572	7	3,419	12	
3	2,073	8	2,561	13	
4	3,746	9	2,859	14	
5	3,069	10	1,544	15	

Tiempo Real:	2,590
Tiempo Normal:	3,262896
Tiempo Estandar:	3,32815392

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Dirigirse al parqueadero



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,10	0,04	0,03	0,25

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,733	6	0,752	11	0,637
2	0,623	7	0,858	12	0,712
3	0,865	8	0,637	13	0,813
4	0,823	9	0,684	14	0,615
5	0,656	10	0,684	15	0,775

Tiempo Real:	0,724
Tiempo Normal:	0,905608333
Tiempo Estandar:	0,9237205

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Abrir parqueadero



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,02	0,04	0,03	0,17

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,433	6	0,474	11	0,536
2	0,348	7	0,451	12	0,358
3	0,447	8	0,337	13	0,448
4	0,533	9	0,478	14	0,456
5	0,475	10	0,371	15	0,526

Tiempo Real:	0,445
Tiempo Normal:	0,520364
Tiempo Estandar:	0,53077128

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Esperar entrada del cliente



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,06	0,02	0,04	0,03	0,15

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,600	6	0,632	11	0,631
2	0,560	7	0,584	12	0,578
3	0,644	8	0,714	13	0,812
4	0,532	9	0,680	14	0,684
5	0,625	10	0,622	15	0,664

Tiempo Real:	0,637
Tiempo Normal:	0,733086667
Tiempo Estandar:	0,7477484

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Luis Correa  
 Actividad: Ir por el equipaje al carro del cliente



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 4%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,03	0,08	0,0	0,01	0,16

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,783	6	0,699	11	1,131
2	0,641	7	0,737	12	1,066
3	1,193	8	0,657	13	0,904
4	0,766	9	0,656	14	0,986
5	0,843	10	1,268	15	0,866

Tiempo Real:	0,880
Tiempo Normal:	1,020516444
Tiempo Estandar:	1,061337102

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Cerrar parqueadero



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,02	0,04	0,03	0,17

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,467	6	0,653	11	0,512
2	0,451	7	0,358	12	0,486
3	0,337	8	0,448	13	0,484
4	0,478	9	0,456	14	0,641
5	0,584	10	0,554	15	0,845

Tiempo Real:	0,517
Tiempo Normal:	0,604786
Tiempo Estandar:	0,61688172

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Llevar equipaje a la habitacion



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 6%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,10	0	0,01	0,19

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	3,900	6	6,179	11	4,427
2	5,115	7	3,605	12	4,858
3	3,885	8	5,838	13	4,212
4	4,168	9	3,328	14	3,114
5	5,312	10	3,575	15	4,385

Tiempo Real:	4,393
Tiempo Normal:	5,228146
Tiempo Estandar:	5,54183476

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Acomodacion del cliente



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 4%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,1	0,04	0,03	0,25

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,717	6	0,891	11	0,849
2	0,883	7	0,732	12	0,847
3	0,862	8	0,668	13	0,724
4	0,721	9	0,721	14	0,842
5	0,646	10	0,742	15	0,747

Tiempo Real:	0,773
Tiempo Normal:	0,965972222
Tiempo Estandar:	1,004611111

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Requerimientos de camarería



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,1	0,04	0,03	0,28

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,367	6	0,337	11	0,339
2	0,546	7	0,456	12	0,442
3	0,438	8	0,602	13	0,324
4	0,297	9	0,483	14	0,452
5	0,521	10	0,605	15	0,381

Tiempo Real:	0,439
Tiempo Normal:	0,562318222
Tiempo Estandar:	0,573564587

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Luis Correa  
 Actividad: Ir por los requerimientos solicitados



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,05	0,0	0,03	0,21

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	3,100	6	3,355	11	4,184
2	4,805	7	3,705	12	2,842
3	2,775	8	3,074	13	4,325
4	5,045	9	5,08	14	4,044
5	3,818	10	3,359	15	5,097

Tiempo Real:	3,907
Tiempo Normal:	4,727712
Tiempo Estandar:	4,82226624



Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Coger requerimientos



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 3%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,03	0,02	0,02	0,01	0,08

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,483	6	0,865	11	0,484
2	1,112	7	0,494	12	0,354
3	0,629	8	0,715	13	0,476
4	0,839	9	0,547	14	1,006
5	1,008	10	0,419	15	0,912

Tiempo Real:	0,690
Tiempo Normal:	0,74472
Tiempo Estandar:	0,7670616

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Llevar requerimientos al cliente



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 4%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,05	0,02	0,03	0,18

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	3,100	6	4,805	11	3,264
2	4,253	7	4,225	12	4,202
3	4,044	8	4,154	13	3,121
4	3,255	9	2,554	14	5,045
5	3,476	10	3,456	15	3,818

Tiempo Real:	3,785
Tiempo Normal:	4,466064
Tiempo Estandar:	4,64470656

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Entregar requerimientos



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,1	0,04	0,01	0,26

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,283	6	0,718	11	0,698
2	0,820	7	0,215	12	0,629
3	0,375	8	0,626	13	0,587
4	0,517	9	0,201	14	0,190
5	0,257	10	0,387	15	0,537

Tiempo Real:	0,469
Tiempo Normal:	0,591388
Tiempo Estandar:	0,60321576

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Realizar aseo en la habitacion



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 5  
 Suplementos: 7%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,13	0,12	0,04	0,03	0,32

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	20,167	6		11	
2	28,607	7		12	
3	15,308	8		13	
4	31,176	9		14	
5	39,932	10		15	

Tiempo Real:	27,038
Tiempo Normal:	35,690072
Tiempo Estandar:	38,18837704

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Luis Correa  
 Actividad: Ir por amenities necesarios



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 5  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,08	0,0	0,01	0,19

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	3,100	6		11	
2	4,044	7		12	
3	3,818	8		13	
4	3,074	9		14	
5	5,081	10		15	

Tiempo Real:	3,823
Tiempo Normal:	4,549846
Tiempo Estandar:	4,64084292

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Coger amenities



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 5  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,03	0,02	0,02	0,01	0,08

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,633	6		11	
2	0,615	7		12	
3	0,454	8		13	
4	0,529	9		14	
5	1,012	10		15	

Tiempo Real:	0,649
Tiempo Normal:	0,70056
Tiempo Estandar:	0,7145712

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Llevar amenities a la habitación



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 5  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,05	0,02	0,01	0,16

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	3,100	6		11	
2	3,225	7		12	
3	4,221	8		13	
4	3,455	9		14	
5	4,155	10		15	

Tiempo Real:	3,631
Tiempo Normal:	4,2122848
Tiempo Estandar:	4,296530496

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Proveer amenities



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 5  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,08	0,04	0,01	0,24

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,433	6		11	
2	0,614	7		12	
3	0,471	8		13	
4	0,722	9		14	
5	0,214	10		15	

Tiempo Real:	0,491
Tiempo Normal:	0,608674667
Tiempo Estandar:	0,62084816

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Check out



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 3%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,1	0,04	0,03	0,28

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	4,650	6	4,458	11	
2	4,894	7	5,198	12	
3	6,767	8	4,672	13	
4	5,464	9	6,393	14	
5	6,212	10	5,719	15	

Tiempo Real:	5,443
Tiempo Normal:	6,966656
Tiempo Estandar:	7,17565568

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Gestión ordenes de pago



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,10	0,04	0,03	0,28

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	5,417	6	4,812	11	
2	4,559	7	4,521	12	
3	5,742	8	4,654	13	
4	5,143	9	4,704	14	
5	6,784	10	5,448	15	

Tiempo Real:	5,178
Tiempo Normal:	6,628309333
Tiempo Estandar:	6,76087552

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Dirigirse a la habitación del cliente



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,08	0,04	0,03	0,23

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,733	6	0,937	11	
2	1,055	7	0,695	12	
3	0,864	8	1,024	13	
4	1,122	9	1,058	14	
5	0,899	10	0,923	15	

Tiempo Real:	0,931
Tiempo Normal:	1,145171
Tiempo Estandar:	1,16807442

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Dirigirse al parqueadero



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 5%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,08	0,04	0,03	0,23

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,733	6	0,595	11	
2	0,924	7	1,024	12	
3	1,208	8	1,036	13	
4	0,817	9	0,754	14	
5	0,789	10	0,846	15	

Tiempo Real:	0,873
Tiempo Normal:	1,073339
Tiempo Estandar:	1,12700595

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Luis Correa  
 Actividad: Abrir parqueadero



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,02	0,0	0,03	0,17

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,433	6	0,505	11	
2	0,483	7	0,345	12	
3	0,604	8	0,456	13	
4	0,519	9	0,598	14	
5	0,455	10	0,473	15	

Tiempo Real:	0,487
Tiempo Normal:	0,569946
Tiempo Estandar:	0,58134492

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Entregar equipaje al cliente



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,08	0,02	0,01	0,19

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,433	6	0,672	11	
2	0,559	7	0,694	12	
3	0,389	8	0,537	13	
4	0,409	9	0,346	14	
5	0,841	10	0,521	15	

Tiempo Real:	0,540
Tiempo Normal:	0,642758667
Tiempo Estandar:	0,65561384

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Angela Gordillo  
 Actividad: Esperar salida del cliente



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,06	0,02	0,04	0,01	0,13

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,617	6	0,816	11	
2	0,931	7	0,765	12	
3	0,726	8	1,037	13	
4	0,791	9	0,851	14	
5	0,511	10	0,934	15	

Tiempo Real:	0,798
Tiempo Normal:	0,901589333
Tiempo Estandar:	0,91962112

Fecha: 13 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Cerrar parqueadero



Servicio: Alojamiento  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,02	0,04	0,03	0,17

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,467	6	0,601	11	
2	0,416	7	0,378	12	
3	0,851	8	0,613	13	
4	0,634	9	0,357	14	
5	0,598	10	0,446	15	

Tiempo Real:	0,536
Tiempo Normal:	0,627198
Tiempo Estandar:	0,63974196

### Toma de tiempos restaurante.

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Sandra Ramirez  
 Actividad: Requerimiento del servicio



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,05	0,02	0,03	0,21

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,433	6	0,511	11	0,589
2	0,834	7	0,457	12	0,311
3	0,482	8	0,765	13	0,827
4	0,651	9	0,547	14	0,471
5	0,126	10	0,479	15	0,463

Tiempo Real:	0,530
Tiempo Normal:	0,641004222
Tiempo Estandar:	0,653824307

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Gloria Ortega  
 Actividad: Entrega de la carta de menús



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,05	0,04	0,03	0,23

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,150	6	0,185	11	0,203
2	0,117	7	0,193	12	0,241
3	0,21	8	0,211	13	0,155
4	0,104	9	0,082	14	0,246
5	0,119	10	0,196	15	0,103

Tiempo Real:	0,168
Tiempo Normal:	0,20623
Tiempo Estandar:	0,2103546

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Sandra Ramirez  
 Actividad: Espera decisión del cliente



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,03	0,02	0,02	0,03	0,1

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	2,083	6	2,852	11	1,767
2	0,575	7	3,778	12	2,871
3	1,875	8	2,195	13	4,51
4	0,886	9	2,26	14	3,81
5	1,836	10	1,191	15	1,395

Tiempo Real:	2,259
Tiempo Normal:	2,484851111
Tiempo Estandar:	2,534548133

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: \_\_\_\_\_  
 Actividad: Toma la orden



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,05	0,02	0,03	0,18

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,600	6	0,744	11	1
2	0,296	7	0,541	12	0,335
3	0,876	8	0,252	13	0,956
4	0,802	9	1,088	14	0,387
5	0,396	10	0,941	15	0,433

Tiempo Real:	0,643133333
Tiempo Normal:	0,758897333
Tiempo Estandar:	0,77407528

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Sandra Ramirez  
 Actividad: Llevar orden al chef



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 5  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,05	0,02	0,03	0,18

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,450	6		11	
2	0,482	7		12	
3	0,542	8		13	
4	0,401	9		14	
5	0,728	10		15	

Tiempo Real:	0,521
Tiempo Normal:	0,614308
Tiempo Estandar:	0,62659416

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Gloria Ortega  
 Actividad: Preparar la orden requerida



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 5  
 Suplementos: 6%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,08	0,02	0,03	0,24

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	30,400	6		11	
2	19,304	7		12	
3	24,241	8		13	
4	46,12	9		14	
5	17,401	10		15	

Tiempo Real:	27,493
Tiempo Normal:	34,091568
Tiempo Estandar:	36,13706208

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Sandra Ramirez  
 Actividad: Alistamiento de la mesa



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,06	0,05	0,04	0,03	0,18

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	4,483	6	3,301	11	4,125
2	1,889	7	2,859	12	2,28
3	2,204	8	5,507	13	4,79
4	4,093	9	2,616	14	5,711
5	2,5	10	2,679	15	2,814

Tiempo Real:	3,457
Tiempo Normal:	4,078971556
Tiempo Estandar:	4,160550987

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador:   
 Actividad: Llevar la comida al cliente



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 4%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,06	0,05	0,02	0,03	0,16

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	1,25	6	1,491	11	0,82
2	2,013	7	2,546	12	1,031
3	1,324	8	1,894	13	1,426
4	1,877	9	2,54	14	1,275
5	2,071	10	2,605	15	2,167

Tiempo Real:	1,755333333
Tiempo Normal:	2,036186667
Tiempo Estandar:	2,117634133



Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Sandra Ramirez  
 Actividad: Entrega de la comida



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 15  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,08	0,04	0,03	0,23

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,100	6	0,137	11	0,262
2	0,132	7	0,259	12	0,278
3	0,141	8	0,241	13	0,157
4	0,212	9	0,133	14	0,254
5	0,252	10	0,155	15	0,26

Tiempo Real:	0,198
Tiempo Normal:	0,243786
Tiempo Estandar:	0,24866172

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Gloria Ortega  
 Actividad: Atender nuevos requerimientos



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 8  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,05	0,02	0,01	0,16

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	3,117	6	0,977	11	
2	0,722	7	3,031	12	
3	1,499	8	2,561	13	
4	3,933	9		14	
5	2,027	10		15	

Tiempo Real:	2,233
Tiempo Normal:	2,590666667
Tiempo Estandar:	2,64248

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Sandra Ramirez  
 Actividad: Esperar que el cliente termine



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 8  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,06	0	0,02	0	0,08

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	19,367	6	9,005	11	
2	15,599	7	22,353	12	
3	8,942	8	18,037	13	
4	13,232	9		14	
5	23,437	10		15	

Tiempo Real:	16,246
Tiempo Normal:	17,546175
Tiempo Estandar:	17,8970985

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: \_\_\_\_\_  
 Actividad: Emitir factura a recepción



Servicio: Restaurante  
 Número de ciclos: 8  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,1	0,04	0,03	0,25

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,800	6	1,142	11	
2	0,779	7	1,114	12	
3	0,808	8	0,886	13	
4	1,056	9		14	
5	0,968	10		15	

Tiempo Real:	0,944
Tiempo Normal:	1,18015625
Tiempo Estandar:	1,203759375

### Toma de tiempos Salón.

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Requerimiento del servicio



Servicio: Salón  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,05	0,02	0,01	0,19

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,617	6	1,143	11	
2	0,731	7	1,368	12	
3	0,153	8	1,061	13	
4	0,924	9	0,631	14	
5	1,118	10	0,412	15	

Tiempo Real:	0,816
Tiempo Normal:	0,970762333
Tiempo Estandar:	0,99017758

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Gestión del servicio de prestamo



Servicio: Salón  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,05	0,02	0,03	0,21

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	7,517	6	5,94	11	
2	5,897	7	10,481	12	
3	11,792	8	6,448	13	
4	8,401	9	3,247	14	
5	10,943	10	6,881	15	

Tiempo Real:	7,755
Tiempo Normal:	9,383146667
Tiempo Estandar:	9,5708096

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Emisión orden de pago



Servicio: Salón  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,05	0,02	0,03	0,21

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,217	6	0,241	11	
2	0,156	7	0,841	12	
3	0,271	8	0,187	13	
4	0,283	9	0,216	14	
5	0,214	10	0,304	15	

Tiempo Real:	0,293
Tiempo Normal:	0,354489667
Tiempo Estandar:	0,36157946

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Recepción del pago



Servicio: Salón  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,05	0,02	0,03	0,18

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	1,9	6	2,113	11	
2	1,616	7	1,682	12	
3	2,096	8	2,037	13	
4	1,451	9	2,142	14	
5	2,055	10	1,642	15	

Tiempo Real:	1,873
Tiempo Normal:	2,210612
Tiempo Estandar:	2,25482424

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Agendamiento fecha y hora solicitada



Servicio: Salón  
 Número de ciclos: 3  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,05	0,02	0,01	0,16

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	0,717	6		11	
2	2,841	7		12	
3	1,625	8		13	
4		9		14	
5		10		15	

Tiempo Real:	1,728
Tiempo Normal:	2,003964444
Tiempo Estandar:	2,044043733

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Preparación del salón



Servicio: Salón  
 Número de ciclos: 3  
 Suplementos: 8%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,1	0,04	0,03	0,25

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	44,083	6		11	
2	25,412	7		12	
3	58,142	8		13	
4		9		14	
5		10		15	

Tiempo Real:	42,546
Tiempo Normal:	53,18222222
Tiempo Estandar:	57,4368

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Check in



Servicio: Salón  
 Número de ciclos: 3  
 Suplementos: 3%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,05	0,02	0,03	0,21

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	3,05	6		11	
2	2,241	7		12	
3	5,031	8		13	
4		9		14	
5		10		15	

Tiempo Real:	3,441
Tiempo Normal:	4,163206667
Tiempo Estandar:	4,288102867

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Check out



Servicio: Salón  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 3%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,11	0,05	0,02	0,03	0,21

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	6,783	6	3,042	11	
2	5,315	7	5,259	12	
3	3,023	8	7,731	13	
4	6,495	9	4,493	14	
5	6,375	10	7,278	15	

Tiempo Real:	5,579
Tiempo Normal:	6,751114333
Tiempo Estandar:	6,953647763

Fecha: 14 / Abril / 2019  
 Elaborado por: Nicolas Gutierrez  
 Trabajador: Leidy Delgado  
 Actividad: Gestión de pago final



Servicio: Salón  
 Número de ciclos: 10  
 Suplementos: 2%

FACTOR DE CALIFICACIÓN				
HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
0,08	0,05	0,02	0,03	0,18

CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO	CICLO	TIEMPO
1	1,867	6	2,21	11	
2	2,079	7	1,493	12	
3	1,588	8	1,218	13	
4	2,244	9	2,096	14	
5	1,883	10	2,129	15	

Tiempo Real:	1,881
Tiempo Normal:	2,219186667
Tiempo Estandar:	2,2635704

**ANEXO B  
PLANOS**













**ANEXO C**  
**MATRIZ DE RIESGOS**

IDENTIFICACION DE PELIGROS, EVALUACION Y VALORACION DE LOS RIESGOS																							
HOTEL MBOUIQUE SAN RAFAEL																							
PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS	RUTINARIA: Si o NO	Peligro		Efectos posibles	CONTROLES EXISTENTES			Evaluación del riesgo						Valoración del riesgo	Evaluación del riesgo						
				Descripción	Clasificación		Fuente	Medio	Individuo	Nivel de Deficiencia	Nivel de Exposición	Nivel de probabilidad (NDXNE)	Interpretación del nivel de probabilidad	Nivel de Consecuencia	Nivel de Riesgo (NR) e intervención		Interpretación del NR	Acceptabilidad del riesgo	Eliminación	Sustitución	Controles de Ingeniería	Controles Administrativos, Señalización, Advertencia	Equipos / Elementos de Protección Personal
OPERATIVOS	Alajamiento	Organizar áreas de trabajo	No	Desorden, caída de objetos, áreas no delimitadas	Locativo	Heridas, golpes.	NA	NA	NA	2	3	6	MEDIO	10	60	III	Aceptable	Organizar y limpiar el área, mantenerla así.				Generar y aplicar un ATS	
		Planchar	SI	Temperatura	Fisico	Artritis (Cambios de temperatura)	NA	NA	NA	6	3	18	Alto	60	1080	I	No Aceptable	Plancha Industrial Fusionadora a Vapor				Generar y aplicar un ATS	
		Manipulación manual de cargas	SI	Transporte de equipaje.	Biomecanico	Dolor muscular en brazos y espalda.	NA	NA	NA	2	3	6	Medio	25	150	II	No aceptable o Aceptable con controles.	Implementación de carros de carga adecuados.				Implementar pausas activas.	
		Recepción	SI	Contacto con personas, exposición a virus o bacterias de otras personas.	Biologico	Enfermedades contagiosas	NA	NA	NA	2	3	6	MEDIO	10	60	III	Aceptable					Capacitar al personal en riesgo biológico.	
		Preparación de alimentos	SI	Cortes con utensilios de cocina.	Mecanico	Lesiones principalmente en las manos	NA	NA	NA	2	3	6	MEDIO	10	60	III	Aceptable						Guantes de corte
Restaurante	Cocina	SI	Desorden, caída de objetos, colgantes.	Locativo	Heridas, golpes.	NA	NA	NA	6	3	18	Alto	25	450	II	No aceptable o Aceptable con controles.	Adecuación de la nueva cocina						
	Salón	SI	Posibles caídas sin tener pasamanos	Locativo	Heridas, golpes, lesiones.	NA	NA	NA	2	3	6	Medio	25	150	III	Aceptable					Baranda de seguridad		

IDENTIFICACION DE PELIGROS, EVALUACION Y VALORACION DE LOS RIESGOS																							
HOTEL MBOUIQUE SAN RAFAEL																							
PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS	RUTINARIA: Si o NO	Peligro		Efectos posibles	CONTROLES EXISTENTES			Evaluación del riesgo						Valoración del riesgo	Evaluación del riesgo						
				Descripción	Clasificación		Fuente	Medio	Individuo	Nivel de Deficiencia	Nivel de Exposición	Nivel de probabilidad (NDXNE)	Interpretación del nivel de probabilidad	Nivel de Consecuencia	Nivel de Riesgo (NR) e intervención		Interpretación del NR	Acceptabilidad del riesgo	Eliminación	Sustitución	Controles de Ingeniería	Controles Administrativos, Señalización, Advertencia	Equipos / elementos de Protección Personal
OPERATIVOS	Generales	Organizar bodegas	SI	Desorden, caída de objetos, áreas no delimitadas	Locativo	Heridas, golpes.	NA	NA	NA	6	2	12	Alto	25	300	II	No aceptable o Aceptable con controles.	Organizar, limpiar y delimitar áreas, mantenimiento así.			Generar y aplicar un ATS		
		Aseo de piscina	NO	Uso de químicos para aseo de la piscina	Químico	Irritación y daños en la piel	NA	NA	NA	2	1	2	Bajo	10	20	IV	Aceptable					Guantes y tapabocas	
		Cuarto de máquinas	NO	Acceso peligroso al cuarto de máquinas de la piscina	Condicionamiento de seguridad.	Caidas, espacio confinado	NA	NA	NA	2	2	4	Bajo	10	40	III	Aceptable	Escalera de acceso segura					
	Clima	SI	Incendios	Fenómenos naturales		Ahogo, temperaturas extremas.	NA	NA	NA	2	3	6	Medio	25	150	III	Aceptable	Plásticos de 1 solo uso.		Zonas verdes integrales			

**ANEXO D**  
**PERFIL ERGONÓMICO**





**ANEXO E  
COTIZACIONES**

articulo.mercadolibre.com.ar/MCO-48527584-plancha-industrial-fusionadora-a-vapor-nueva-84x25...\_AUQuantity=1Position=178qpsmfrsfrack...\_

Plancha Industrial Fusionadora A Vapor Nueva 84x25  
 Nueva - 12 unidades  
 \$ 899.800  
 36 cuotas de \$ 24.994  
 Envíe a domicilio con el vendedor  
 Comprar

articulo.mercadolibre.com.ar/MCO-32691051-plataforma-de-carga-150-kg-stanley-carretilla-zorra...\_AUQuantity=1Position=180qpsmfrsfrack...\_

Plataforma De Carga 150 Kg Stanley Carretilla Zorra  
 Nueva - 8 unidades  
 \$ 149.900  
 36 cuotas de \$ 4.164  
 Lo retiro en el domicilio del vendedor  
 Comprar

Carro/estante Rodante Mind Reader 3 Niveles Malla De Metal  
 Nueva  
 \$ 211.550  
 36 cuotas de \$ 5.876  
 Envíe a domicilio con el vendedor  
 Comprar

Silla oficina TUKASA W120 azul  
 Nueva  
 \$ 143.920  
 36 cuotas de \$ 3.998  
 Lo retiro en el domicilio del vendedor  
 Comprar

AlBICO  
 Hojas Membrete  
 Impresora a color en papel bond de 70 g tamaño carta. Problema por paginas de 100 unidades.  
 \$ 47.500  
 Envíe a domicilio con el vendedor  
 Comprar

HOME CENTER  
 \$ 134.900 USD  
 Precio con garantía de 1 año de LUBRIFICACION  
 \$ 134.900 USD  
 \$ 112.000 USD  
 \$ 22.900 USD  
 \$ 100.000 USD  
 \$ 134.900 USD  
 \$ 112.000 USD  
 \$ 22.900 USD  
 \$ 100.000 USD

HOME CENTER  
 \$ 22.900 USD  
 Precio con garantía de 1 año de LUBRIFICACION  
 \$ 22.900 USD  
 \$ 112.000 USD  
 \$ 22.900 USD  
 \$ 100.000 USD


articulo.mercadolibre.com.ar/MCO-48577404-escalera-de-aluminio-anodizado-pasamano-kit-aspecto-de...\_AUQuantity=1Position=180qpsmfrsfrack...\_


Escaleras De Aluminio Anodizado Pasamano Kit Aspecto De  
 Nueva  
 \$ 562.900  
 12 cuotas de \$ 46.908 sin intereses  
 Envío gratis a mail nacional  
 Comprar


mercado libre  
 Escalera Portátil Telescópica 2 Metros Aluminio 6 Peldaños  
 Nueva - 58 unidades  
 \$ 199.900  
 36 cuotas de \$ 5.553  
 Lo retiro en el domicilio del vendedor  
 Comprar

printo  
 "Tu Imprenta Online"  
 PRODUCTOS \* BENEFICIOS \* CORREDORES PRINTU \* SERVICIOS  
 FOLLETOS PLEGABLES  
 FOLLETOS PLEGABLES DOS CUERPOS  
 Encuentra folletos a dos cuerpos en impresión de diferentes tamaños y en tres tipos de tamaño para que selecciones el más apropiado para comunicar la información que deseas mediante textos, fotos, imágenes, etc. De una manera rápida y clara a conocer los datos, novedades o conclusiones que necesitas.  
 Desde  
 \$ 138.950 USD  
 1/2 Carta - Plegable 150g - Sin adhesivos  
 CONFIGURAR PRODUCTO

**ANEXO F**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:		Recepcionista	
Código:		02	
Versión:		0	
Dependencia:		-	
Reporta a:		Gerente General	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS</b>		Administrador o Tecnólogo hotelero, administrador de empresas o ingeniero.	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		Mínimo 1 año de experiencia en el cargo o similares.	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>			
Satisfacer las Necesidades del cliente que desea informarse o utilizar las instalaciones y el manejo de la caja.			
<b>FUNCIONES</b>			
1	Realizar el Check In y el Check Out de huéspedes, según los procedimientos definidos.		
2	Manejo de la contabilidad en el registro del gasto diario.		
3	Apoyar a la supervisión operativa en el manejo del inventario general del hotel en el sistema informático correspondiente.		
4	Efectuar los pagos de facturas y servicios públicos.		
5	Elaborar el registro o informe total de ventas realizadas y de cualquier otra novedad.		
6	Administrar la operación general, haciendo énfasis en la planeación, organización y funcionamiento		
7	Promover el mercadeo y ventas locales, nacional e internacionalmente, dando prioridad a la economía local.		
8	Presentar propuestas generales variadas con el objetivo de mejorar la gestión y el funcionamiento del hotel ante la Gerencia General, enfocadas al turismo sostenible.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
1	Pensamiento estratégico.		
2	Capacidad de planificación y organización		
3	Ofimática		
4	Conocimiento en SIG		
5	Manejo de Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible		
6	Atención al cliente		
Elaboró:		Nicolas Gutierrez Hernández	
Aprobó:		Víctor Hugo Hernández	

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:		Chef	
Código:		03	
Versión:		0	
Dependencia:		-	
Reporta a:		Recepcionista	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS</b>		Profesional en gastronomía.	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		Mínimo 1 año de experiencia en el cargo o similares.	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>			
Encargado de la cocina del hotel y su mantenimiento, preparación de los platos solicitados por el cliente.			
<b>FUNCIONES</b>			
1	Gestionar y dirigir la preparación de alimentos .		
2	Aplicar procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.		
3	Elaborar los menús para la alimentación de los empleados.		
4	Realiza supervisión de la higiene e instalaciones y grado de rendimiento del equipo de trabajo.		
5	Elaboración de menús y carta de especialidades y carta del día.		
6	Realiza la compra de la materia prima.		
7	Conocer y cumplir a cabalidad todo lo reglamentado en el SIG para el buen desarrollo de sus funciones.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
1	Conocimientos en gastronomía		
2	Buenas prácticas en la cocina		
3	Capacidad de montar eventos y buffet		
4	Conocimiento en SIG		
6	Atención al cliente		
Elaboró:		Nicolas Gutierrez Hernández	
Aprobó:		Víctor Hugo Hernández	

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:		Camarera	
Código:		04	
Versión:		0	
Dependencia:		-	
Reporta a:		Recepcionista	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS</b>		Bachiller	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		Mínimo 6 meses de experiencia en el cargo o similares.	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>			
Encargada de gestionar la organización y mantenimiento del aseo general del hotel y las habitaciones.			
<b>FUNCIONES</b>			
1	Realizar el aseo de las habitaciones y apartamentos.		
2	Realizar el aseo de los áreas sociales.		
3	Realizar el aseo del exterior del hotel.		
4	Revisión del estado tv, camas, ventiladores, neveras, entre otros, dentro de las habitaciones y apartamentos.		
5	Entrega las habitaciones o apartamentos a los huéspedes con el respectivo inventario mediante un check list.		
6	Control de inventario de lo amenities.		
7	Las demás que sean asignadas por su jefe inmediato de conformidad con su perfil.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
1	Conocimientos en buenas prácticas en camarería.		
2	Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente.		
3	Conocimiento en normas de higiene y seguridad		
4	Conocimiento en SIG		
Elaboró:		Nicolas Gutierrez Hernández	
Aprobó:		Víctor Hugo Hernández	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:	Auxiliar de Servicios y Mantenimiento	
Código:	05	
Versión:	0	
Dependencia:	-	
Reporta a:	Recepcionista	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS</b>	Bachiller	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo 6 meses de experiencia en el cargo o similares.	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>		
Mantener el hotel en buenas condiciones físicas y apoyar el servicio a los clientes en las noches.		
<b>FUNCIONES</b>		
1	Mantenimiento de la piscina y jacuzzis.	
2	Control de las bodegas de inventarios.	
3	Control y manejo de las motobombas para el abastecimiento de agua.	
4	Rondas constantes para revisar los daños locativos que puedan generarse por el uso normal del hotel.	
5	Responsable de la seguridad nocturna del hotel apoyándose del circuito cerrado de T.V.	
6	Las demás que sean asignadas por su jefe inmediato de conformidad con su perfil.	
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
1	Conocimiento en mantenimiento de piscinas	
2	Análisis y solución de problemas	
3	Conocimientos básicos en plomería, electricidad y soluciones hidráulicas inmediatas.	
4	Ofimática básica	
5	Conocimiento en SIG	
Elaboró:	Nicolas Gutierrez Hernández	
Aprobó:	Víctor Hugo Hernández	

**ANEXO G  
SALARIOS**



Cargo	Salario mensua	salario anual	auxilio transporte	total	salud (4%)	Pension (4%)	Total deduccione:	Neto a pagar
Gerente general	2.165.000	25.980.000	-	25.980.000	1.039.200	1.039.200	2.078.400	23.901.600
Administrador	1.511.000	18.132.000	1.058.532	19.190.532	767.621	767.621	1.535.243	17.655.289
Chef	1.448.000	17.376.000	1.058.532	18.434.532	737.381	737.381	1.474.763	16.959.769
Camarera	1.094.000	13.128.000	1.058.532	14.186.532	567.461	567.461	1.134.923	13.051.609
Aux. de servicios y mantenimiento	1.340.000	16.080.000	1.058.532	17.138.532	685.541	685.541	1.371.083	15.767.449
Totales 2019	7.558.000	90.696.000	4.234.128	94.930.128	3.797.205	3.797.205	7.594.410	87.335.718

Cargo	Salario mensua	salario anual	auxilio transporte	total	salud (4%)	Pension (4%)	Total deduccione:	Neto a pagar
Gerente general	2.240.775	26.889.300	-	26.889.300	1.075.572	1.075.572	2.151.144	24.738.156
Administrador	1.563.885	18.766.620	1.058.532	19.825.152	793.006	793.006	1.586.012	18.239.140
Chef	1.498.680	17.984.160	1.058.532	19.042.692	761.708	761.708	1.523.415	17.519.277
Camarera	1.132.290	13.587.480	1.058.532	14.646.012	585.840	585.840	1.171.681	13.474.331
Aux. de servicios y mantenimiento	1.386.900	16.642.800	1.058.532	17.701.332	708.053	708.053	1.416.107	16.285.225
Totales 2020	7.822.530	93.870.360	4.234.128	98.104.488	3.924.180	3.924.180	7.848.359	90.256.129

Cargo	Salario mensua	salario anual	auxilio transporte	total	salud (4%)	Pension (4%)	Total deduccione:	Neto a pagar
Gerente general	2.319.202	27.830.426	-	27.830.426	1.113.217	1.113.217	2.226.434	25.603.991
Administrador	1.618.621	19.423.452	1.058.532	20.481.984	819.279	819.279	1.638.559	18.843.425
Chef	1.551.134	18.613.606	1.058.532	19.672.138	786.886	786.886	1.573.771	18.098.367
Camarera	1.171.920	14.063.042	1.058.532	15.121.574	604.863	604.863	1.209.726	13.911.848
Aux. de servicios y mantenimiento	1.435.442	17.225.298	1.058.532	18.283.830	731.353	731.353	1.462.706	16.821.124
Totales 2021	8.096.319	97.155.823	4.234.128	101.389.951	4.055.598	4.055.598	8.111.196	93.278.755

Cargo	Salario mensua	salario anual	auxilio transporte	total	salud (4%)	Pension (4%)	Total deduccione:	Neto a pagar
Gerente general	2.400.374	28.804.490	-	28.804.490	1.152.180	1.152.180	2.304.359	26.500.131
Administrador	1.675.273	20.103.273	1.058.532	21.161.805	846.472	846.472	1.692.944	19.468.860
Chef	1.605.423	19.265.082	1.058.532	20.323.614	812.945	812.945	1.625.889	18.697.725
Camarera	1.212.937	14.555.248	1.058.532	15.613.780	624.551	624.551	1.249.102	14.364.678
Aux. de servicios y mantenimiento	1.485.682	17.828.183	1.058.532	18.886.715	755.469	755.469	1.510.937	17.375.778
Total 2022	8.379.690	100.556.276	4.234.128	104.790.404	4.191.616	4.191.616	8.383.232	96.407.172

Cargo	Salario mensua	salario anual	auxilio transporte	total	salud (4%)	Pension (4%)	Total deduccione:	Neto a pagar
Gerente general	2.484.387	29.812.648	-	29.812.648	1.192.506	1.192.506	2.385.012	27.427.636
Administrador	1.733.907	20.806.887	1.058.532	21.865.419	874.617	874.617	1.749.234	20.116.186
Chef	1.661.613	19.939.360	1.058.532	20.997.892	839.916	839.916	1.679.831	19.318.060
Camarera	1.255.390	15.064.682	1.058.532	16.123.214	644.929	644.929	1.289.857	14.833.357
Aux. de servicios y mantenimiento	1.537.681	18.452.170	1.058.532	19.510.702	780.428	780.428	1.560.856	17.949.846
Totales 2023	8.672.979	104.075.746	4.234.128	108.309.874	4.332.395	4.332.395	8.664.790	99.645.084

<b>Cargo</b>	<b>salario anual</b>	<b>Salud (0)</b>	<b>Prension (12%)</b>	<b>arafiscales (9%)</b>	<b>restaciones sociales (21,83%)</b>	<b>Total</b>
Gerente general	\$ 25.980.000	\$ -	\$ 3.117.600	\$ 2.338.200	\$ 5.671.434	\$ 11.127.234
Administrador	\$ 18.132.000	\$ -	\$ 2.175.840	\$ 1.631.880	\$ 3.958.216	\$ 7.765.936
Chef	\$ 17.376.000	\$ -	\$ 2.085.120	\$ 1.563.840	\$ 3.793.181	\$ 7.442.141
Camarera	\$ 13.128.000	\$ -	\$ 1.575.360	\$ 1.181.520	\$ 2.865.842	\$ 5.622.722
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 16.080.000	\$ -	\$ 1.929.600	\$ 1.447.200	\$ 3.510.264	\$ 6.887.064
<b>Total 2019</b>	<b>\$ 90.696.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 10.883.520</b>	<b>\$ 8.162.640</b>	<b>\$ 19.798.937</b>	<b>\$ 38.845.097</b>

<b>Cargo</b>	<b>salario anual</b>	<b>Salud (0)</b>	<b>Prension (12%)</b>	<b>arafiscales (9%)</b>	<b>restaciones sociales (21,83%)</b>	<b>Total</b>
Gerente general	\$ 26.889.300	\$ -	\$ 3.226.716	\$ 2.420.037	\$ 5.869.934	\$ 11.516.687
Administrador	\$ 18.766.620	\$ -	\$ 2.251.994	\$ 1.688.996	\$ 4.096.753	\$ 8.037.743
Chef	\$ 17.984.160	\$ -	\$ 2.158.099	\$ 1.618.574	\$ 3.925.942	\$ 7.702.616
Camarera	\$ 13.587.480	\$ -	\$ 1.630.498	\$ 1.222.873	\$ 2.966.147	\$ 5.819.518
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 16.642.800	\$ -	\$ 1.997.136	\$ 1.497.852	\$ 3.633.123	\$ 7.128.111
<b>Total 2020</b>	<b>\$ 93.870.360</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 11.264.443</b>	<b>\$ 8.448.332</b>	<b>\$ 20.491.900</b>	<b>\$ 40.204.675</b>

<b>Cargo</b>	<b>salario anual</b>	<b>Salud (0)</b>	<b>Prension (12%)</b>	<b>arafiscales (9%)</b>	<b>restaciones sociales (21,83%)</b>	<b>Total</b>
Gerente general	\$ 27.830.426	\$ -	\$ 3.339.651	\$ 2.504.738	\$ 6.075.382	\$ 11.919.771
Administrador	\$ 19.423.452	\$ -	\$ 2.330.814	\$ 1.748.111	\$ 4.240.140	\$ 8.319.064
Chef	\$ 18.613.606	\$ -	\$ 2.233.633	\$ 1.675.225	\$ 4.063.350	\$ 7.972.207
Camarera	\$ 14.063.042	\$ -	\$ 1.687.565	\$ 1.265.674	\$ 3.069.962	\$ 6.023.201
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 17.225.298	\$ -	\$ 2.067.036	\$ 1.550.277	\$ 3.760.283	\$ 7.377.595
<b>Total 2021</b>	<b>\$ 97.155.823</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 11.658.699</b>	<b>\$ 8.744.024</b>	<b>\$ 21.209.116</b>	<b>\$ 41.611.839</b>

<b>Cargo</b>	<b>salario anual</b>	<b>Salud (0)</b>	<b>Prension (12%)</b>	<b>arafiscales (9%)</b>	<b>restaciones sociales (21,83%)</b>	<b>Total</b>
Gerente general	\$ 28.804.490	\$ -	\$ 3.456.539	\$ 2.592.404	\$ 6.288.020	\$ 12.336.963
Administrador	\$ 20.103.273	\$ -	\$ 2.412.393	\$ 1.809.295	\$ 4.388.544	\$ 8.610.232
Chef	\$ 19.265.082	\$ -	\$ 2.311.810	\$ 1.733.857	\$ 4.205.567	\$ 8.251.235
Camarera	\$ 14.555.248	\$ -	\$ 1.746.630	\$ 1.309.972	\$ 3.177.411	\$ 6.234.013
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 17.828.183	\$ -	\$ 2.139.382	\$ 1.604.537	\$ 3.891.892	\$ 7.635.811
<b>Total 2022</b>	<b>\$ 100.556.276</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 12.066.753</b>	<b>\$ 9.050.065</b>	<b>\$ 21.951.435</b>	<b>\$ 43.068.253</b>

<b>Cargo</b>	<b>salario anual</b>	<b>Salud (0)</b>	<b>Prension (12%)</b>	<b>arafiscales (9%)</b>	<b>restaciones sociales (21,83%)</b>	<b>Total</b>
Gerente general	\$ 29.812.648	\$ -	\$ 3.577.518	\$ 2.683.138	\$ 6.508.101	\$ 12.768.757
Administrador	\$ 20.806.887	\$ -	\$ 2.496.826	\$ 1.872.620	\$ 4.542.143	\$ 8.911.590
Chef	\$ 19.939.360	\$ -	\$ 2.392.723	\$ 1.794.542	\$ 4.352.762	\$ 8.540.028
Camarera	\$ 15.064.682	\$ -	\$ 1.807.762	\$ 1.355.821	\$ 3.288.620	\$ 6.452.203
Aux. de servicios y mantenimiento	\$ 18.452.170	\$ -	\$ 2.214.260	\$ 1.660.695	\$ 4.028.109	\$ 7.903.064
<b>Total 2023</b>	<b>\$ 104.075.746</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 12.489.090</b>	<b>\$ 9.366.817</b>	<b>\$ 22.719.735</b>	<b>\$ 44.575.642</b>