

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás**

**Desarrollo de la norma de calidad NTSH 006 en el hotel las rocas resort de la provincia de
Guanentá del departamento de Santander.**

María Ximena Sarmiento Uribe

Sebastián Muñoz Arias

Director del proyecto

Jonathan David Morales Méndez

Universidad Santo Tomás

Facultad de ingeniería industrial, división de ingenierías y arquitectura

Bucaramanga

2016

Contenido

Introducción	18
1 Generalidades del proyecto	20
1.1 Antecedentes del proyecto.....	20
1.2 Planteamiento del problema	21
1.3 Justificación.....	22
1.3.1 Justificación práctica.....	23
1.3.2 Justificación por conveniencia.....	23
1.3.3 Justificación por impacto social.....	24
1.4 Alcance.....	25
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo general.....	26
1.5.2 Objetivos específicos.	26
2 Generalidades de la Empresa	28
2.1 Descripción de la empresa Hotel Las Rocas Resort.....	28
2.1.1 Identificación de Hotel Las Rocas Resort.	28
2.1.1.1 Reseña histórica.	28
2.1.1.2 ¿Quiénes son?.	29
2.1.1.3 Misión.	29
2.1.1.4 Visión.....	29

2.1.1.5 Estructura organizacional.....	30
2.1.2 Imagen corporativa y ubicación de la empresa.....	30
2.2 Portafolio de productos y servicios prestados	32
3 Marco conceptual y referencial.....	33
3.1 Norma NTSH 006:2009	33
3.1.1 Definiciones generales.....	33
3.1.2 Definiciones específicas de la norma NTSH 006:2009.	35
3.1.3 Explicación de la NTHS 006:2009-08-27: Norma Técnica Sectorial Colombia.....	36
3.1.4 Marco histórico de la NTHS 006:2009-08-27.	37
3.1.5 Marco legal de la NTHS 006:2009-08-27.	40
3.2 Estado del arte	45
3.3 Ciclo PHVA	49
4 Descripción del diseño metodológico	51
4.1 Enfoque de la investigación	51
4.2 Descripción general del proceso metodológico.....	51
4.3 Diagnóstico.....	52
4.4 Planeación	52
4.5 Documentación.....	53
4.6 Socialización	54
5 Resultados	55

5.1 Diagnóstico aplicación de la norma de calidad NTSH 006 en Hotel Las Rocas Resort.....	
55	
5.1.1 Elaboración del diagnóstico.....	55
5.1.2 Análisis de datos.	56
5.1.2.1 Análisis de datos para 5 Estrellas	57
5.1.2.2 Análisis de datos para 4 Estrellas.....	63
5.1.2.3 Análisis de datos para 3 Estrellas.....	68
5.1.2.4 Análisis comparativo de las categorías	73
5.2 Planeación	74
5.2.1 Descripción de la fase.	74
5.2.2 Perfil de capacidades internas.	75
5.2.3 Perfil de capacidades externas.	83
5.2.4 Matriz DOFA.	90
5.2.5 Planteamiento de nueva estrategia	96
5.2.5.1 Visión.....	96
5.2.5.2 Misión.	97
5.2.5.3 Objetivos institucionales.....	98
5.2.5.4 Política de calidad.....	99
5.2.5.5 Competencias organizacionales.....	101
5.2.5.6 Ventaja competitiva.	102
5.2.5.7 Valores organizacionales.	103
5.3 Documentación.....	106
5.3.1 Definición de la categoría a la que pertenece el Hotel.....	106

5.3.2	Identificación de los factores para su categorización.	106
5.3.3	Planteamiento de los objetivos de calidad.	108
5.3.4	Establecimiento de indicadores de objetivo de calidad y planes de acción.	109
5.3.5	Capacitación al personal del hotel.	109
5.3.6	Mapa de procesos.	110
5.3.6.1	Procesos estratégicos.	111
5.3.6.1.1	<i>Definición.</i>	111
5.3.6.1.2	<i>Planificación y presupuestación.</i>	111
5.3.6.1.3	<i>Gestión de calidad y mejoramiento.</i>	112
5.3.6.1.4	<i>Alianzas corporativas.</i>	112
5.3.6.2	Procesos operativos.	112
5.3.6.2.1	<i>Comercial (Publicidad y mercadeo).</i>	113
5.3.6.2.2	<i>Mejoras locativas.</i>	113
5.3.6.2.3	<i>Alojamiento y servicios de restaurante.</i>	113
5.3.6.2.4	<i>Eventos y recreación.</i>	114
5.3.6.2.5	<i>Gestión de los clientes.</i>	114
5.3.6.3	Procesos de apoyo.	114
5.3.6.3.1	<i>Eficiencia de recursos.</i>	115
5.3.6.3.2	<i>Gestión de proveedores.</i>	115
5.3.6.3.3	<i>Gestión de recursos humanos.</i>	115
5.3.6.3.4	<i>Evaluación de desempeño.</i>	116
5.3.7	Matriz de Interacción de procesos.	116
5.3.8	Manual de calidad.	119

5.3.9 Caracterización de procesos.....	123
5.3.10 Elaboración del Manual de Funciones y Responsabilidades.	136
5.3.11 Guía de elaboración documental.....	136
5.3.12 Procedimientos obligatorios de la Norma.....	136
5.3.13 Documentación de procedimientos.....	137
5.3.14 Documentación de formatos y registros.	143
5.3.15 Hojas de vida de indicadores de procesos.....	145
5.3.16 Programa de auditorías.	159
5.4 socialización.....	160
5.4.1 Descripción de la fase.	160
6 Conclusiones	163
7 Recomendaciones.....	170
8 Bibliografía	171
9. Anexos.....	174

LISTA DE TABLA

Tabla 1. Variables a evaluar para la certificación de la norma NTSH 006.....	55
Tabla 2. Formas de evaluación de variables	56
Tabla 3. Resultados de evaluación respecto a 5 Estrellas	57
Tabla 4. Cumplimiento Global 5 Estrellas.....	59
Tabla 5. Debilidades categoría 5 estrellas con sus acciones de mejora	60
Tabla 6. Ejecución de propuestas de mejora para la categoría de 5 estrellas	61
Tabla 7. Continuación Tabla 6.....	62
Tabla 8. Resultados de evaluación respecto a 4 Estrellas	64
Tabla 9. Cumplimiento Global 4 estrellas	65
Tabla 10. Debilidades categoría 4 estrellas con sus acciones de mejora	66
Tabla 11. Ejecución de propuestas de mejora para la categoría de 4 estrellas	67
Tabla 12. Continuación Tabla 11.....	68
Tabla 13. Resultados de evaluación respecto a 3 Estrellas	69
Tabla 14. Cumplimiento de la norma NTS 006 para 3 estrellas	70
Tabla 15. Debilidades categoría 3 estrellas con sus acciones de mejora	71
Tabla 16. Ejecución de propuestas de mejora para la categoría de 3 estrellas	72
Tabla 17. Continuación Tabla 16.....	73
Tabla 18. PCI- Capacidad Directiva	75
Tabla 19. PCI- Capacidad Competitiva	77
Tabla 20. PCI- Capacidad Financiera	77
Tabla 21. PCI- Capacidad tecnológica.....	78

Tabla 22. PCI- Capacidad de talento humano	78
Tabla 23. Resultados generales PCI.....	79
Tabla 24. Fortalezas del Hotel las Rocas Resort.....	80
Tabla 25. Tabla 24 (Continuación)	81
Tabla 26. Debilidades del Hotel las Rocas Resort.....	82
Tabla 27. POAM- Factores económicos	83
Tabla 28. POAM- Factores políticos	84
Tabla 29. POAM- Factores sociales	84
Tabla 30. POAM- Factores tecnológicos.....	85
Tabla 31. POAM- Factores geográficos	86
Tabla 32. Resultados generales POAM	86
Tabla 33. Oportunidades del Hotel Las Rocas Resort	88
Tabla 34. Amenazas del Hotel Las Rocas Resort	89
Tabla 35. Estrategias DO propuestas para el Hotel Las Rocas Resort	93
Tabla 36. Estrategias DA propuestas para el Hotel las Rocas Resort.....	94
Tabla 37. Estrategias FA propuestas para el Hotel Las Rocas Resort	94
Tabla 38. Estrategias FO propuestas para el Hotel Las Rocas Resort	95
Tabla 39. Estrategias para alcanzar la categoría 4 Estrellas en el Hotel las Rocas Resort	107
Tabla 40. Objetivos de calidad propuestos para el Hotel Las Rocas Resort.....	108
Tabla 41. Objetivos e indicadores de calidad propuestos para el Hotel Las Rocas Resort	109
Tabla 42. Matriz de interacción de procesos para el Hotel Las Rocas Resort	117
Tabla 43. Tabla 42 (Continuación)	118
Tabla 44. Hoja de vida indicador Planificación y presupuestación	147

Tabla 45. Hoja de vida indicador Gestión de calidad y mejoramiento	148
Tabla 46. Hoja de vida indicador Alianzas corporativas	149
Tabla 47. Hoja de vida indicador comercial	150
Tabla 48. Hoja de vida indicador mejoras locativas	151
Tabla 49. Hoja de vida indicador alojamiento y servicio de restaurante	152
Tabla 50. Hoja de vida indicador eventos y recreación	153
Tabla 51. Hoja de vida indicador gestión de clientes	154
Tabla 52. Hoja de vida indicador eficiencia de recursos	155
Tabla 53. Hoja de vida indicador gestión de proveedores	156
Tabla 54. Hoja de vida indicador eficiencia de recursos humanos	157
Tabla 55. Hoja de vida indicador evaluación de desempeños	158
Tabla 56. Estructura de realización de la auditoría en Hotel Las Rocas Resort	159
Tabla 57. Plan de auditoría en Hotel Las Rocas Resort.....	160
Tabla 58. Explicación de la forma de socialización de la norma NTSH	162
Tabla 59. Fechas para realización de la socialización de la norma NTSH 006	163

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama del Hotel Las Rocas Resort Villanueva	30
<i>Figura 2.</i> Imagen corporativa Hotel Las Rocas Resort	30
<i>Figura 3.</i> Plano de primer piso de Hotel Las Rocas Resort.....	31
<i>Figura 4.</i> Plano de segundo piso de Hotel Las Rocas Resort	31
<i>Figura 5.</i> Plano tercer piso del Hotel Las Rocas Resort.....	32
<i>Figura 6.</i> Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia por año, 2004-2012.....	40
<i>Figura 7.</i> Ciclo PHVA.....	49
<i>Figura 8.</i> Metodología empleada para el desarrollo de trabajo de grado	52
<i>Figura 9.</i> Resultados de evaluación respecto a 5 Estrellas-Grado de cumplimiento.....	58
<i>Figura 10.</i> Porcentajes de cumplimiento y no cumplimiento de los ítems por variable para 5 estrellas	59
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de cumplimiento global de la norma para 5 estrellas.....	60
<i>Figura 12.</i> Proporción de ítems por variable para categoría 4 Estrellas.....	64
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento de los ítems por variable para 4 estrellas	64
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de cumplimiento global de la norma para 4 estrellas.....	65
<i>Figura 15.</i> Proporción de ítems por variable para categoría 3 Estrellas.....	69
<i>Figura 16.</i> Porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento de los ítems por variable para 3 estrellas	70
<i>Figura 17.</i> Porcentaje de cumplimiento global de la norma para 3 estrellas.....	70

<i>Figura 18. Comparativo de variables en categorías</i>	<i>74</i>
<i>Figura 19. Matriz DOFA Hotel Las Rocas Resort</i>	<i>91</i>
<i>Figura 20. Estrategias propuestas a partir de la matriz DOFA.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 21. Visión propuesta para el Hotel Las Rocas Resort.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 22. Misión propuesta para el Hotel Las Rocas Resort.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 23. Objetivos institucionales propuestos para el Hotel Las Rocas Resort</i>	<i>98</i>
<i>Figura 24. Política de calidad propuesta para el Hotel Las Rocas Resort.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 25. Competencias organizacionales del Hotel Las Rocas Resort</i>	<i>101</i>
<i>Figura 26. Ventajas competitivas del Hotel Las Rocas Resort</i>	<i>102</i>
<i>Figura 27. Valores organizacionales del Hotel Las Rocas Resort</i>	<i>103</i>
<i>Figura 28. Marco estratégico del Hotel Las Rocas Resort Villanueva</i>	<i>105</i>
<i>Figura 29. Etapas de capacitación a personal del Hotel Las Rocas Resort Villanueva</i>	<i>110</i>
<i>Figura 30. Mapa de procesos propuesto para el Hotel Las Rocas Resort Villanueva.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 31. Manual de calidad portada.....</i>	<i>119</i>
<i>Figura 32. Caracterización proceso de planificación y presupuestación</i>	<i>124</i>
<i>Figura 33. Caracterización proceso de Gestión de calidad y mejoramiento</i>	<i>125</i>
<i>Figura 34. Caracterización proceso de Alianzas corporativas</i>	<i>126</i>
<i>Figura 35. Caracterización proceso comercial</i>	<i>127</i>
<i>Figura 36. Caracterización proceso de Mejoras locativas.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 37. Caracterización proceso de alojamiento y servicio de restaurante</i>	<i>129</i>
<i>Figura 38. Caracterización proceso Eventos y Recreación</i>	<i>130</i>
<i>Figura 39. Caracterización proceso Gestión de Clientes.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura 40. Caracterización proceso de eficiencia de recursos</i>	<i>132</i>

<i>Figura 41. Caracterización proceso gestión de proveedores</i>	133
<i>Figura 42. Caracterización proceso de gestión de recursos humanos</i>	134
<i>Figura 43. Caracterización proceso evaluación de desempeños</i>	135
<i>Figura 44. Control de documentos-Procedimiento</i>	138
<i>Figura 45. Control de registros-Procedimiento</i>	139
<i>Figura 46. Auditorías internas-Procedimiento</i>	140
<i>Figura 47. Gestión de incidencias-Procedimiento.....</i>	141
<i>Figura 48. Acciones de mejoras preventivas o correctivas-Procedimiento</i>	142
<i>Figura 49. Formato de la ficha de los procedimientos de calidad del Hotel Las Rocas</i>	143
<i>Figura 50. Formato de limpieza de desinfección de los baños del Hotel Las Rocas</i>	144
<i>Figura 51. Formato números de emergencia del Hotel Las Rocas.....</i>	144
<i>Figura 52. Formato de PQRS del Hotel Las Rocas.....</i>	145
<i>Figura 53. Etapas de socialización de la norma</i>	161

RESUMEN

TÍTULO: DESARROLLO DE LA NORMA DE CALIDAD NTSH 006 EN EL HOTEL LAS ROCAS RESORT DE LA PROVINCIA DE GUANENTÁ DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.

AUTORES: MARIA XIMENA SARMIENTO URIBE

SEBASTIAN MUÑOZ ARIAS

DIRECTOR: JONATHAN DAVID MORALES MÉNDEZ

PALABRAS CLAVES: Hotel, calidad, norma NTSH 006, calidad del servicio.

El aumento del turismo en Colombia, ha hecho que los hoteles se hayan convertido en unidades empresariales de gran importancia en el país por el crecimiento en sus ingresos que contribuyen al desarrollo económico del país y a la generación de empleo. Para los hoteles es de vital importancia el nivel de calidad que tengan, que se identifica por medio de las estrellas que sean asignadas cuando realizan el proceso de certificación bajo la norma técnica sectorial NTS 006. La cantidad de estrellas, refleja la calidad en el servicio y será determinante para la atracción de clientes y/o turistas.

Como la asignación de estrellas es uno de los principales objetivos para una empresa del sector hotelero, especialmente si es el número de estrellas más alto, el Hotel las Rocas Resort de la provincia de Guanentá del departamento de Santander ha iniciado el proceso para alcanzar la certificación en la norma de calidad NTSH 006 con el máximo de estrellas posibles y de esta

forma conseguir que sea uno de los hoteles con mejor calidad en la región santandereana para una mayor atracción de turismo a este sector del país.

El proceso se desarrolla en cuatro fases iniciando con el diagnóstico para la identificación de la situación actual y problemáticas de calidad que tenga el hotel. Seguido se tiene la planeación en donde se definirá que se va a hacer y lo que se quiere alcanzar para el mejoramiento de la calidad del hotel. Además se efectuará la documentación con el fin de que se estandaricen los procesos bajo la norma y finalmente se mostrará a todo el personal las nuevas estrategias y forma de trabajo para alcanzar la certificación con la máxima estrella posible.

ABSTRACT

TITLE: DEVELOPMENT OF QUALITY STANDARDS NTSH 006 IN LAS ROCAS HOTEL RESORT OF THE GUANENTÁ'S PROVINCE OF SANTANDER

AUTHORS: MARIA XIMENA SARMIENTO URIBE

SEBASTIAN MUÑOZ

DIRECTOR:

KEY WORDS: hotel, quality, NTSH 006 standard, service quality.

The growth in tourism in Colombia has caused that hotels have become major business units in the country because of the increase of that contribute to economic development and job creation. For hotels, it is vital the level of quality they have, which is identified by the star that are assigned when they perform the certification process under the sectorial technical standard NTS 006. The number of stars reflects the quality of service and it will be crucial to attracting customers or tourists.

As the allocation of stars is one of the main objectives for a company in the hospitality industry, especially if the number is the, Hotel Rocas Resort in the province of Guanentá of Santander department has begun the process to obtain certification in the quality standard NTSH 006 with maximum possible stars and thus get to be one of the best quality hotels in the Santander region for attracting more tourism to this sector.

The process takes place in four phases starting with the diagnosis to identify the current situation and problems of quality that has the hotel. Moreover, Planning where are defined what to be done and what is to be achieved to improve the quality of the hotel. In addition, the documentation will be made so that the processes are standardized under the standard and finally

all staff will show the new strategies and ways of working to achieve certification with the highest possible star.

Introducción

El sector turismo, ha sido un gran impulsador de la economía colombiana en los últimos años, puesto que la naturalidad de sus ciudades y pueblos, han sido un atractivo para aquellos que buscan relajarse de la carga que traen las grandes ciudades del mundo, contribuyendo a la entrada de dinero por parte de extranjeros no solo como turistas sino como inversionistas. El turismo en Colombia ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, reportándose 1,5 millones de viajeros extranjeros no residentes. Esta cifra equivale a un crecimiento de 13,1% respecto a la obtenida en el mismo periodo del año 2014. (Rodríguez Salcedo C. , 2015)

Las empresas que trabajan en el sector turismo, en especial los hoteles, se enfrentan a diferentes situaciones que dificultan su progreso, como es la competencia en la calidad de los servicios que ofrecen, afectando de manera significativa su crecimiento y desarrollo. Los hoteles que son las unidades empresariales que mayor solicitud tienen, deben estar preparados para cubrir la demanda de turistas que se acercan a los destinos en donde se ubican, teniendo la suficiente capacidad en habitaciones, restaurantes y demás servicios. Esta preparación no solo basta con tener la cantidad adecuada por medio de proyecciones y estrategias que permitan cubrir la demanda, también cumpliendo con los requisitos u/o estándares de calidad que se aplica a los hoteles, para que estos sean distinguidos y reconocidos a nivel nacional e internacional por el buen servicio y calidad reflejado por medio de las estrellas que sean otorgadas.

Es por esto que la empresa el HOTEL LAS ROCAS RESORT de la provincia de Guanentá del departamento de Santander, ha decidido iniciar con el proceso de certificarse con la norma de calidad NTSH 006, que trata de la clasificación de establecimientos de alojamientos y

hospedaje, la categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos con el fin de utilizar en su publicidad, de manera visible, legible e indeleble, el número de estrellas otorgadas en la certificación. Para lograr la certificación con la norma NTSH 006, se debió sensibilizar al personal de las nuevas formas de trabajo regidas bajo ciertas políticas de calidad en los procesos, que se crearon y se documentaron, de cada una de las actividades diarias del Hotel, todas orientadas al mejoramiento del servicio y aumento en la satisfacción de los clientes. Así, la empresa logra estandarizar los procesos y es más fácil para los directivos, hacer seguimiento del cumplimiento de la norma.

1 Generalidades del proyecto

1.1 Antecedentes del proyecto

La calidad es un concepto que es subjetivo al tipo de persona de persona que esté evaluando el producto y/o servicios. Para que se puedan apreciar en una sola percepción, se han establecido normas internacionales que categorizan la calidad de una empresa, dependiendo de los requisitos que cumplan según la norma con que se esté comparando. Existen diversas normas que evalúan calidad en las empresas siendo la ISO 9001 la más común porque es un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios a las empresas.

Diversas estrategias e indicadores se definen en el momento de iniciar con el proceso de calidad para al final conseguir la certificación deseada que le da a la compañía, una imagen de excelencia que atraerá a clientes o posibles inversionistas. Los hoteles, también necesitan de norma de calidad que les permitan resaltar por su excelente servicio para la atracción de clientes/turistas que generen incremento en los ingresos y utilidades, que al final es la razón de la existencia de las empresas. La excelencia en los hoteles, se refleja por medio de las estrellas que tenga, dadas por el ente regulador que las asigna.

La norma que regula y tiene los requisitos para la asignación de estrellas es la Norma Técnica Sectorial Hotelera NTSH 006, que fue creada por el Ministerio de Desarrollo (Hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) y la Asociación Hotelera de Colombia-COTELCO-, junto con el comité técnico de categorización, integrado por representantes de la

industria hotelera, delegados del gobierno y otros interesados, con el objetivo de la clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje, categorización por estrellas de hoteles, reglamentada por la resolución 0657 de 2005 que describe los mecanismos mediante los cuales se verifica las características de calidad en los servicios ofrecidos y de planta, que deben cumplir los hoteles, en la escala de 1 a 5 estrellas.

Las estrellas reflejan la calidad en los servicios del hotel siendo 5 la calificación más alta. El Hotel las Rocas Resort, mediante el desarrollo de este trabajo de grado, desarrolló las fases para evaluar en qué condiciones está y que requerimientos falta por cumplir para alcanzar la certificación en la norma NTSH 006 con la máxima estrella posible según el estado en el que se encuentre y lo que puede alcanzar, para estar en el constante aumento o estabilidad en estrellas.

1.2 Planteamiento del problema

El departamento de Santander, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, está entre uno de los cinco departamentos con mejores perspectivas turísticas del país (Ministerio de Comercio, 2014), que conlleva a un incremento en la demanda turística que debe ser atendida con la máxima calidad posible para que no deserten de visitar los pueblos de Santander y proyecten una buena imagen no sólo por los atractivos turísticos sino por la calidad en los hoteles disponibles en esta región.

El municipio de Villanueva, en el departamento de Santander, es un atractivo turístico por la tranquilidad y los paisajes naturales que se pueden visualizar. El Hotel las Rocas Resort, se ubica allí, siendo insignia del pueblo por su gran comodidad y panorámica. El hotel, a pesar de

ser reconocido por su buen servicio, no cuenta con un sistema de gestión de calidad que permita controlar sus políticas y prestar un producto adecuado con los requisitos establecidos por la norma NTSH 006 en su totalidad, es decir no cuenta con clasificación por estrellas.

El hotel Las Rocas Resort en su compromiso por proteger y brindar asistencia al consumidor, teniendo en cuenta el buzón de sugerencias, para poder identificar las falencias que tienen a la hora de prestar sus servicios, para definir esquemas de mejoramiento continuo de sus instalaciones y servicios. Para esto, se plantea lo siguiente ¿Cómo implementar un sistema de gestión de calidad, con base en la norma técnica sectorial colombiana (NTSH 006) en el hotel las Rocas Resort, con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado?

1.3 Justificación

La realización de este trabajo de grado, es con el fin de lograr que el Hotel las Rocas Resort, desarrolle los debidos procesos de la norma NTSH 006, para alcanzar la máxima certificación, en estrellas posibles según los requisitos que son cumplidos por la empresa y definir estrategias que permitan aumentar la calidad en el servicio y así conseguir el mejoramiento para obtener la máxima calificación no sólo en la norma sino de los clientes o turistas que visiten las instalaciones.

Todo esto se consigue, mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad en donde se definan las políticas y procedimientos a seguir por parte de los trabajadores operativos y directivos para que se brinde el mejor servicio y se alcance la certificación deseada.

A continuación se presenta las justificaciones pertinentes para el desarrollo de este trabajo de grado.

1.3.1 Justificación práctica.

Las organizaciones del sector hotelero tienen como propósito ofrecer excelentes servicios cumpliendo con las necesidades de estos , por esta razón deben centrar sus esfuerzos en prestar atención a la calidad del servicio que se brinda, Es así como el hotel LAS ROCAS RESORT , se vió en la necesidad de obtener la certificación NTHS 006:2009 , para promover servicios de calidad y atender de manera efectiva a los clientes, entregando todo su potencial para el mejoramiento, de tal manera que se contrarresten por medio de soluciones confiables, capaces de mantenerse a través del tiempo.

1.3.2 Justificación por conveniencia.

Los establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH), orientan sus esfuerzos en mejorar la calidad y la prestación de servicios, para contribuir de manera positiva en la construcción de procedimientos de operación y administración, que les permite ser más competitivos y ubicar con precisión sus fortalezas y debilidades, determinando esquemas de mejoramiento continuo a sus instalaciones y servicios.

Según los requisitos estipulados por la norma NTHS 006:2009, el Hotel las Rocas Resort se ve en la obligación de desarrollar espacios que permitan realizar proyectos de investigación puesto que es de suma importancia de todo establecimiento, alojamiento y hospedaje que cuente con un óptimo sistema administrativo con procesos que le permitan obtener mayor liquidez para

la normal fluidez de sus actividades, así como también la adquisición de productos. La norma tiene como objetivo establecer características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos para que se convierta en un atractivo para aquellos que visiten el establecimiento.

Con el diseño e implementación de la norma, se busca posicionar con argumentos técnicos, al hotel Las Rocas Resort, con el mejoramiento de la imagen del hotel que proviene de sumar el prestigio actual de la organización reforzando la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo a la capacidad que tiene el hotel para suministrar en forma eficiente los servicios ofrecidos. Además permitirá la apertura de nuevos mercados, en búsqueda de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas ocasiones poseer un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTSH 006 (Certificación por estrellas).

1.3.3 Justificación por impacto social.

El turismo en Colombia se ha fomentado en los últimos años, debido a que Colombia tiene un gran potencial por la naturalidad de los paisajes que hace que sea un atractivo para aquellos que quieran descansar, esto de la mano con el propósito de dar a conocer y apropiarse de las costumbres y el patrimonio material e inmaterial que tiene el país. El turismo en Colombia ha venido ganando puntos dentro del PIB nacional al pasar del 1.35 en 1997 al 2.19 a inicios del nuevo milenio, siendo los consumos más representativos dentro de los diferentes rubros que conforman el turismo el alojamiento y los restaurantes y cafeterías (González, Riascos, & Eder, 2009).

Para el caso de Santander, cabe resaltar aspectos llamativos para los visitantes, como lo son: las actividades en prácticas de deportes de aventura apoyados en la diversidad de recursos naturales, arquitectónicos y culturales. Para Miguel Soto (Soto, 2014), de jefe de comunicaciones y relaciones corporativas de aeropuertos de oriente S.A.S., afirmó que “El aumento correspondió a 320.576 pasajeros más que en el 2013, lo que permitió un incremento del 7,29%”. Esto se comprueba por medio del informe presentado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Bucaramanga, 2014), donde presenta la movilización de pasajeros al aeropuerto Palonegro de la ciudad de Bucaramanga en el 2014 que fue de 911.194 pasajeros, que en comparación del 2013 aumentó en 8,6% y de los cuales los pasajeros nacionales corresponde a 95% y pasajeros internacionales 5%.

El crecimiento del turismo en Santander, es beneficioso porque existe más entrada de dinero no sólo para los dueños del Hotel, también para todas aquellas actividades y comercio que se beneficia de la llegada de turistas, y en la medida que el Hotel Las Rocas Resort se categorice en un buen nivel de estrellas, llegarán más turistas que contribuirán al crecimiento económico de la región, mejorando la calidad de vida de los habitantes de la región por la obtención de ingresos importantes al núcleo familiar.

1.4 Alcance

El resultado en la realización de este trabajo de grado, está definido por cuatro fases importantes que llevarán a la certificación del Hotel Las Rocas Resort como hotel de máxima calidad. Iniciando por un estudio en donde se presenten las características generales del Hotel y el

diagnóstico para definir en la fase de planeación, los procesos y mejoras a realizar, que serán documentados y dados a conocer a todos los trabajadores e integrantes de la empresa. La socialización es la fase final, en donde se mostrará lo que se quiere alcanzar y la forma en que cada integrante es responsable de alcanzar ese objetivo máximo de calidad que se desea.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

Desarrollar el sistema de gestión de calidad basado en los lineamientos de la norma NTSH 006:2009 con el fin de establecer las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos que debe cumplir el hotel LAS ROCAS RESORT para obtener su certificado de calidad turística.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar el estado actual del sistema de calidad en base a los factores exigidos por la norma NTSH 006:2009.
- Planificar el establecimiento de un sistema de gestión de calidad para el hotel LAS ROCAS RESORT.

- Establecer los procesos y la documentación necesaria para la eficaz ejecución, operación y control del sistema de gestión de calidad, bajo los requerimientos de la norma NTSH 006:2009, en el hotel LAS ROCAS RESORT.
- Socializar los procedimientos de la etapa de documentación que permita evaluar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma NTC ISO 9001:2008 y los requisitos de los clientes del HOTEL LAS ROCAS RESORT.

2 Generalidades de la Empresa

2.1 Descripción de la empresa Hotel Las Rocas Resort

2.1.1 Identificación de Hotel Las Rocas Resort.

2.1.1.1 Reseña histórica.

El HOTEL LAS ROCAS RESORT es una empresa dedicada a brindar el mejor servicio en alojamiento y hospedaje, para los turistas que desean conocer la región guanentina, ubicado en el municipio de Villanueva, Santander, como el único hotel de alta categoría. Comenzó el 20 de abril del 2011 como una idea familiar, cuyos dueños son el señor Esteban Sarmiento y la Señora Gloria Marín.

Gracias al crecimiento del sector turístico en Colombia y más en Santander , el hotel LAS ROCAS RESORT ha tenido una evolución en sus últimos años, debido a la implementación de áreas recreacionales y de un teleférico que solo es para servicio del hotel, esto ha permitido un aumento a nivel de economía en la región.

2.1.1.2 ¿Quiénes son?.

HOTEL LAS ROCAS un sitio cómodo y agradable, con capacidad para alojar a 90 personas, con servicios complementarios como: restaurante, piscina, parqueadero privado, bar, restaurante, jacuzzi, spa, turco, teleférico, guía especializada, tienda artesanal y un gran número de atractivos naturales y culturales, además de la calidez de su gentes, que convierten a Villanueva en su próximo destino turístico y cultural.

2.1.1.3 Misión.

Satisfacer plenamente las necesidades de turistas y comunidad en general, con excelentes servicios en alojamiento, gastronomía, y servicios complementarios, ampliando y fortaleciendo cada día nuestros servicios, convencidos de que lograremos como resultado una mejor calidad de vida para las personas que hacen parte de este proyecto y satisfaciendo las necesidades de turistas y visitantes.

2.1.1.4 Visión.

Hotel LAS ROCAS VILLANUEVA será en el 2016, reconocido como el mejor hotel de la Provincia Guanentá, en materia de alojamiento, gastronomía, servicios complementarios para la comunidad turística y recreativa, reconocido por su excelente servicio, variedad de sus actividades y calidez de su personal.

2.1.1.5 Estructura organizacional.



Figura 1. Organigrama del Hotel Las Rocas Resort Villanueva
Fuente: Elaboración propia con información de directivos de la empresa

2.1.2 Imagen corporativa y ubicación de la empresa.

La imagen corporativa se muestra en la figura 2 mientras que la ubicación y plano de las instalaciones del hotel se presentan en la figura 3, 4 y 5.



Figura 2. Imagen corporativa Hotel Las Rocas Resort
Fuente: Hotel Las Rocas Resort

El Hotel las Rocas Resort, ubicado en el municipio de Villanueva del departamento de Santander, cuenta con tres pisos, en donde en el primer piso y segundo piso, se encuentran piscinas y habitaciones con centros de deportes, Jacuzzi y demás servicios para el relajamiento de las personas. En el tercer piso se ubican habitaciones.

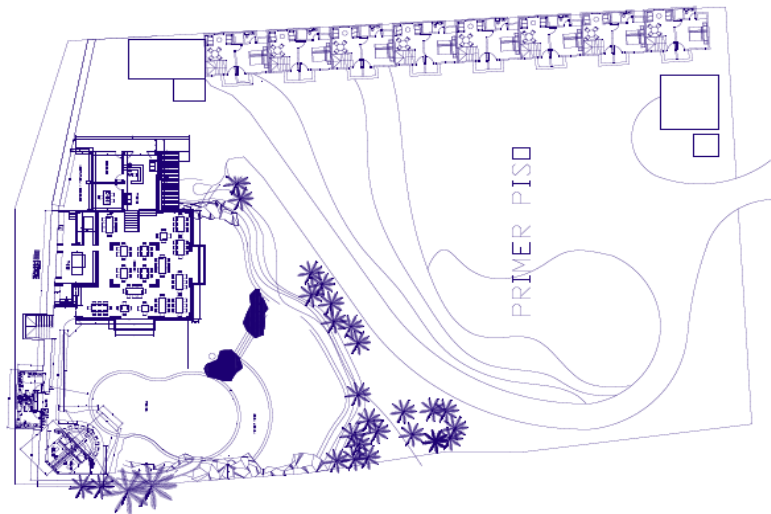


Figura 3. Plano de primer piso de Hotel Las Rocas Resort
Fuente: Hotel Las Rocas Resort

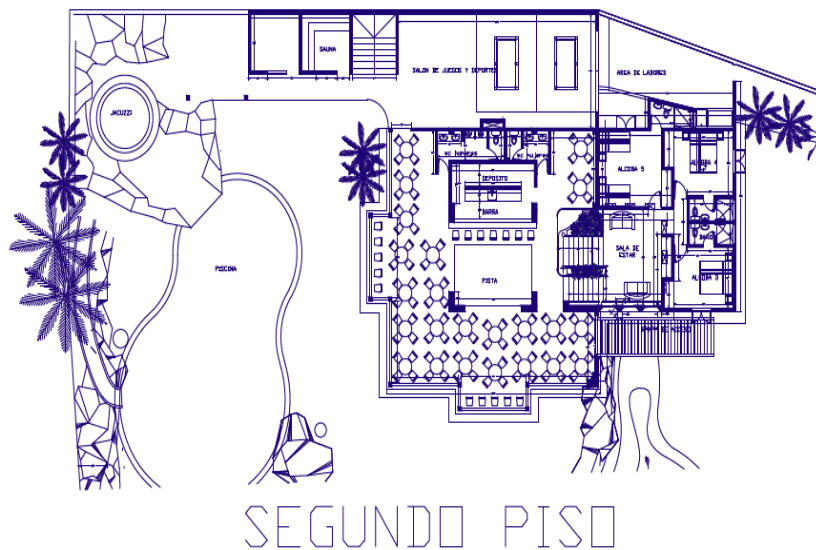


Figura 4. Plano de segundo piso de Hotel Las Rocas Resort
Fuente: Hotel Las Rocas Resort

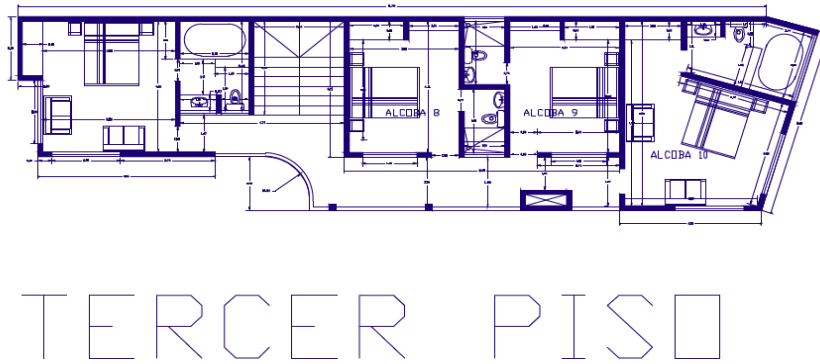


Figura 5. Plano tercer piso del Hotel Las Rocas Resort
Fuente: Hotel Las Rocas Resort

2.2 Portafolio de productos y servicios prestados

El Hotel Las Rocas Resort cuenta con hospedaje, restaurante, piscina, spa, jacuzzi. La capacidad de servicio que tiene el hotel se presenta a continuación:

- **Capacidad instalada en alojamiento:** El **Hotel LAS ROCAS** en este momento cuenta con habitaciones y cabañas hasta para 71 huéspedes.
- **Capacidad instalada en el restaurante:** Se dispone de 56 puestos en el restaurante.
- **Capacidad instalada en el restaurante-bar 2° piso:** Se dispone de 42 puestos como capacidad.
- **Capacidad instalada en áreas comunes:** Se dispone de una capacidad de 44 puestos alrededor de la piscina.
- **Capacidad de salón de eventos:** Tipo aula= 40 pax, Tipo auditorio= 70 pax, Tipo fiesta= 40 pax.
- **Parqueadero:** para: 25 vehículos.

3 Marco conceptual y referencial

3.1 Norma NTSH 006:2009

3.1.1 Definiciones generales.

ISO: (International Standarization Organization) la organización internacional de normalización es la entidad internacional encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo. (Saenz, 2008)

NTC: Documento aprobado mediante consenso por ICONTEC (instituto Colombiano de normas técnicas y certificación), es el Organismo Nacional de Normalización de Colombia, y es el representante de las ISO en Colombia, el cual establece reglas, directrices o características de un producto o proceso (Trilloz Orduz, 2010).

Calidad turística: mejorar la oferta de los servicios turísticos a través del cumplimiento voluntario de estándares de calidad y hacer sostenibles la presentación de los servicios turísticos en las empresas y destinos, establecidos en normas técnicas que han sido desarrolladas por la propia industria, busca mejorar la satisfacción de los clientes que ocupan estos servicios. El desarrollado la Certificación en calidad y sostenibilidad turística, se realiza por medio del apoyo de la Dirección de Turismo (DITUR) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Internacional, 2014).

Sistema de gestión de calidad: es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo (Mateo & J, 2009).

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (a necesidad o expectativa establecida por el cliente) (Organización Internacional de normalización, 2005).

Competitividad: “Es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo” (Gomez, 2005). Mediante diferentes estrategias que las empresas llevan a cabo no solo para obtener un mejor resultado si no que sean las mejores entre las demás de su mismo sector.

Establecimiento de alojamiento y hospedaje: Se entiende por alojamiento como la entidad que presta al público un servicio para hospedarse en forma temporal, es decir, lugar en el cual se proporciona al cliente la facilidad de acceder a un albergue, con servicios de alimentación y complementarios demandados por el turista, que funciona en una edificación construida acondicionada para tal fin, a cambio de una tarifa, la cual también va de acuerdo al beneficio percibido por el cliente.

Categorización por estrellas de hoteles: Se entiende por la categorización por estrellas expresado en el artículo 1º: “Mecanismo mediante el cual se verifican las características de calidad en los servicios ofrecidos y de planta, que deben cumplir los hoteles, en la escala de 1 a 5 estrellas, conforme a los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006

"Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos" (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005).

3.1.2 Definiciones específicas de la norma NTSH 006:2009.

Hotel: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005).

Huésped: Persona que se aloja en un establecimiento de alojamiento y hospedaje, mediante contrato de hospedaje (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005).

Habitación: Cualquiera de las unidades de alojamiento en un establecimiento hotelero; consta de dormitorio y cuarto de baño, aunque puede tener espacios y servicios adicionales según la orientación hacia el mercado que caracterice al establecimiento (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005).

Objetivos de calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad. Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad de la organización y generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005).

Política de calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Generalmente, la política de calidad es coherente con la política corporativa o de casa matriz de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005).

Programa de mejoramiento: Conjunto de uno o más procesos de optimización continúa del sistema de gestión, para alcanzar mejoras en el desempeño global del establecimiento de acuerdo con su política de calidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005).

3.1.3 Explicación de la NTHS 006:2009-08-27: Norma Técnica Sectorial Colombia.

La norma NTSH 006:2008-08-27 consiste en definir la “clasificación de los establecimientos de alojamiento y las características de calidad en los servicios ofrecidos y la infraestructura que deben cumplir los hoteles para obtener la certificación por estrellas.” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005)

Esta norma hace referencia a una serie de especificaciones las cuales permite manifestar a los clientes, las características de calidad en los servicios y la infraestructura que deben cumplir los hoteles bajo la norma, así como garantizar una adecuada relación entre el valor pagado y la calidad recibida.

La norma está dirigida a organizaciones hoteleras que estén dispuestos y comprometidas a mejorar la calidad del servicio y permite a los hoteles ser más competitivos. Dicha norma no solo se basa en los usuarios sino también para los proveedores, quienes están en plena facultad de exigir el cumplimiento de los requisitos del servicio.

Ventajas de la Certificación. El Ministerio de Comercio destacó algunos de los beneficios que se obtienen al implementar el proceso de categorización; entre ellos están: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005)

- Incremento de la rentabilidad de los hoteles.
- Estandarización de los procesos.
- Cumplimiento de las leyes y normativa turística.
- Mayor competitividad de los hoteles.
- Disminución de errores.
- Disminución de quejas de los clientes.
- Mejoramiento de la calidad del sector.
- Le permite a los hoteles estar a la vanguardia.
- Se ganan nuevos clientes.
- Apoyo a los hoteleros para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización, mediante la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad y servicio de clase mundial.
- Implementación de herramientas para mejorar la calidad en los hoteles.
- Impulso a la promoción de los hoteles.
- Acceso a esquemas de financiamiento para la implementación de nuevas tecnologías.

3.1.4 Marco histórico de la NTHS 006:2009-08-27.

El fortalecimiento del sector hotelero en Colombia se debe a que desde sus inicios este ha dependido directamente de su desarrollo y funcionamiento. “En Colombia el turismo empezó a

dejar huella desde el año 1954 cuando fue creada formalmente la Asociación Colombiana de Hoteles (ACOTEL) en Barranquilla por John Sutherland, Gerente del Hotel Tequendama, esta asociación fue creada con el objetivo de promover y defender los intereses del gremio hotelero frente a las entidades oficiales y privadas del país” (Barrera, Solanilla, Maldonado, & Primero, 2009).

Al crearse esta asociación se da la importancia de crear un gremio que permitiera el ingreso de otros agentes importantes del sector tales como, la Asociación de Líneas Aéreas Internacionales en Colombia (ALAICO), permitiendo un impulso económico e industrial, buscando un desarrollo entre ellos mismos, pues no solo velaban por sus intereses propios sino que permitían una amplia calidad en sus servicios.

A comienzos del siglo XX en Colombia se dieron los primeros pasos en el sector del turismo como una gran industria que permitió el crecimiento de un nivel económico amplio en el país, a medida que pasaban los años este sector se hacía más grande y poderoso tanto que se abrieron oficinas de turismos (1931). El crecimiento económico que ha tenido Colombia le ha permitido consolidarse como una economía favorable, estable y con grandes proyecciones al futuro en cuanto a desarrollo, inversión y tecnificación.

Cabe resaltar que este sector solo tuvo el protagonismo que se pensaba hasta hace unos años atrás, exactamente en el año 2002 en el cual el turismo realmente comenzó a desarrollarse y establecerse como un motor de crecimiento económico en Colombia, gracias al fortalecimiento y presencia de las fuerzas militares debido a la política de seguridad democrática que establece el ex presidente Álvaro Uribe Vélez y a la continuidad que le ha dado la administración dirigida por el presidente Juan Manuel Santos.

Obligados a mantener una confianza por parte de las personas y del gobierno se ha logrado cambiar la percepción del país en el exterior en donde en la actualidad Colombia es un gran atractivo turístico y de descanso, gracias a esto el turismo internacional ha crecido debido a que múltiples destinos se han preocupado por tener programas y políticas que les permitan contar con las cualidades que los viajeros buscan, por lo que han invertido en infraestructura, educación y empleos entre otros factores.

Para nadie es un secreto que “Colombia cuenta con una gran diversidad de atractivos naturales y culturales, además de su cercanía con dos grandes mares, el Pacífico y el Atlántico, 53 áreas naturales entre otros atractivos, lo que ha contribuido a mejorar la oferta del turismo en diferentes aspectos o actividades para el turista nacional y extranjero ofreciendo turismo de playas, lugares históricos, cultura, agroturismo, ecoturismo, deporte, salud, ferias, negocios etc.” (Bravo & Rincon, 2013)

A medida que han pasado los años Colombia ha tenido una transformación evidenciada con la consolidación del turismo interno y el inicio de la recuperación del turismo receptivo, basándose en aspectos significativos los cuales se han evaluado bajo unos indicadores básicos, el primero de estos indicadores se dan con base en las entradas de viajeros extranjeros, el segundo indicador, Referente a los aportes al PIB y por último, la ocupación hotelera. En la figura 6 se mostrarán estos indicadores observando cómo ha sido el comportamiento del turismo en Colombia en los últimos años.

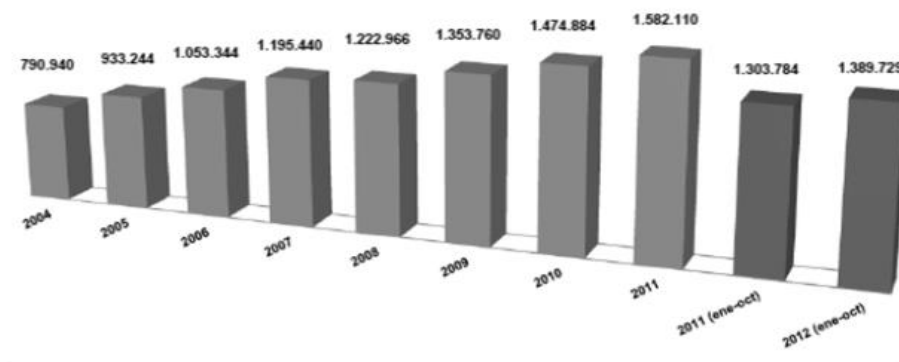


Figura 6. Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia por año, 2004-2012

Fuente: DAS, Cálculos ProExport.

La gráfica anterior nos presenta el crecimiento de año a año manejando una variación del 10.5%, dejando de lado el año 2012. Analizando el año 2008 se dio un bajo crecimiento debido a la crisis hipotecaria que vivió U.S.A, en conjunto con Europa y Asia. Cabe resaltar que para el año 2011 se da una tendencia muy positiva para el turismo adicionalmente si se hace un comparativo de este con respecto al 2012, se puede ver que en el año el mes de Octubre ya se tenía un incremento del 6,6% respecto al mes de octubre del año anterior, dejando claro el creciente turismo receptivo en Colombia.

3.1.5 Marco legal de la NTHS 006:2009-08-27.

Los servicios que ofrece el hotel LAS ROCAS RESORT están regulados por el Ministerio de comercio, Industria y Turismo, y Cotelco (Corporación Hotelera de Colombia), son los organismos que actúan ante el Gobierno Nacional, el Congreso, Los gremios y las entidades nacionales e internacionales para lograr los objetivos de la política turística y hotelera del país.

Los requisitos legales actuales más relevantes que intervienen dentro del funcionamiento diaria realizado por el hotel están regidos bajo la Ley 300 de 1996, también conocida como la ley general de turismo que establece la importancia y principios de la industria turística, normatividad, control, sanciones y obligaciones de los prestadores de servicio de alojamiento y de sus usuarios, teniendo en cuenta la propuesta de fomentar el mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos prestados a la comunidad; además se acoge a la resolución 0657 de 2005 por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia.

En cuanto al aspecto general de la normatividad con respecto a establecimiento de alojamiento y hospedaje, se encuentran estipulados algunas leyes, decretos y resoluciones, los cuales se mencionan a continuación:

Ley 1101 de 2006: Establece los Impactos en el sector turístico, impactos tales como la contribución parafiscal para la promoción del turismo, impuestos con destino al turismo, impuesto con destino al turismo como inversión social, prestadores de servicios turísticos que se deban registrar y fomentar a la actividad turística (Congreso de la República de Colombia, 2006).

Ley 1558 de 2012: tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la ' calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Decreto 502 de 1997: Clasificación de las Agencias de Viajes. Por razón de las funciones que deben cumplir y sin perjuicio de la libertad de empresa, las Agencias de Viajes son de tres

clases, a saber: Agencias de Viajes y Turismo, Agencias de Viajes Operadoras y Agencias de Viajes Mayoristas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 1996).

Decreto 504 de 1997: Objeto del registro. El registro Nacional de Turismo de que trata el artículo 61 de la Ley 300 de 1996, tiene por objeto (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 1997):

a). Llevar la inscripción de los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia.

b). Establecer mecanismos de identificación y regulación de los prestadores de servicios turísticos.

c). Establecer un sistema de información sobre el sector turístico.

Decreto 1075 de 1997: De las infracciones. El Ministerio de Desarrollo Económico impondrá sanciones, de oficio o a petición de parte, a los prestadores de servicios turísticos, cuando incurran en cualquiera de las siguientes conductas (Presidencia de la Republica de Colombia, 1997):

a) Presentar documentación falsa o adulterada al Ministerio de Desarrollo Económico o a las entidades oficiales que la soliciten;

b) Utilizar publicidad engañosa o que induzca a error al público sobre precios, calidad o cobertura del servicio turístico ofrecido;

c) Ofrecer información engañosa o dar lugar a error en el público respecto a la modalidad del contrato, la naturaleza jurídica de los derechos surgidos del mismo y sus condiciones o sobre las características de los servicios turísticos ofrecidos y los derechos y obligaciones de los turistas;

d) Incumplir los servicios ofrecidos a los turistas;

- e) Incumplir las obligaciones frente a las autoridades de turismo;
- f) Infringir las normas que regulan la actividad turística;

Decreto 1076 de 1997: El presente Decreto tiene por objeto reglamentar el sistema de tiempo compartido turístico sobre bienes inmuebles (Presidencia de la República de Colombia, 1997).

Decreto 2074 de 2003: Publicidad. La información del Registro Nacional de Turismo será pública y en consecuencia cualquier persona podrá consultarla, observando las reglas que señalen el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Se exceptúa de esta disposición, la información protegida por reserva constitucional y legal (Presidencia de la República de Colombia, 2003).

Decreto 2590 de 2009: De los prestadores de servicios de vivienda turística. Cualquier persona natural o jurídica que entregue la tenencia de un bien inmueble para uso y goce a una o más personas a título oneroso por lapsos inferiores a treinta (30) días calendario, en forma habitual, se considera prestador de servicios turísticos (Presidencia de la República de Colombia, 2009).

Decreto 2438 de 2010: Las Agencias de Viajes en la prestación de sus servicios, deberán observar las siguientes reglas (Presidencia de la República de Colombia, 2010):

- Extender a los usuarios un comprobante que especifique los servicios contratados.
- Suministrar en forma completa la información sobre los servicios solicitados por los usuarios, indicando al viajero con precisión la hora estimada de llegada y de salida del destino y la duración de la estadía. Informar al usuario la facultad del organizador del viaje

de efectuar modificaciones al plan o servicio turístico contratado en eventos de fuerza mayor o caso fortuito, sin que se requiera aceptación del usuario.

- Llevar un archivo con todos los soportes, eventualidades y circunstancias en las que se desarrolló el plan o servicio turístico.
- Cuando las agencias requiera la intermediación de otros prestadores de servicios turísticos, deberán celebrar convenios escritos o contar con ofertas o cotizaciones escritas en los que conste o compruebe tal calidad y los servicios que dicha intermediación comprende, los derechos y obligaciones de las partes, las condiciones de su operación y su responsabilidad frente al viajero.
- Informar y asesorar a los usuarios sobre las condiciones de sus reservas y en general, sobre sus obligaciones para la utilización de los servicios turísticos contratados.
- Informar y asesorar a los usuarios en el momento de solicitar las reservas, sobre las medidas de salud preventivas conocidas, que deban observar para el desplazamiento.
- Orientar al usuario en los eventos de extravío de documentos e informar que el cuidado de los efectos personales le corresponde exclusivamente al viajero, siempre y cuando su custodia no esté a cargo de los operadores turísticos o de las empresas de transporte.
- Contratar o intermediar la prestación de servicios turísticos en Colombia sólo con empresas que cumplan sus obligaciones frente al Registro Nacional de Turismo.
- Advertir al usuario sobre las restricciones a las que puede verse sometido el plan o servicio turístico o uno de sus componentes, como es el caso de las cargas máximas o personas permitidas en los atractivos o sitios turísticos, e informarle si es del caso, que el acceso a tales sitios puede verse impedido o limitado por regulaciones que afectan el cupo máximo de turistas.

- Informar a los usuarios sobre los servicios de asistencia al viajero.
- Velar por el cabal cumplimiento de los servicios contratados.

3.2 Estado del arte

- **Documentación y Acompañamiento En El Proceso De Categorización Por Estrellas En El Hotel Anvamar S.A.S (Norma NTSH006:2009)** (López & Muñoz, 2010).

El Hotel Anvamar se encuentra situado en la carrera 21 # 14-20 (Sector Álamos), en la ciudad de Pereira. Siendo esta una de las principales bondades del hotel, ya que su ubicación es estratégica por facilidad y rapidez de acceso al visitante, dado que se encuentra en la mejor zona residencial de la ciudad, a 10 minutos del aeropuerto Internacional Matecaña, a 5 minutos de Dosquebradas Municipio Industrial del Departamento, además se encuentra en el corazón del Triángulo del Café a 30 minutos de la ciudad de Armenia y a 50 minutos de la ciudad de Manizales considerado este como el principal factor clave que influye a la hora de seleccionar un hotel por parte de los clientes.

El objetivo general que se plantea es “Documentar y brindar acompañamiento permanente al Hotel ANVAMAR S.A.S en el proceso de categorización como hotel cuatro estrellas, de acuerdo a las exigencias y requisitos de la Norma Técnica Sectorial Hotelera NTSH 006:2009”, como objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico a cerca de las características y especificaciones de calidad del hotel ANVAMAR S.A.S

2. Definir los procedimientos e instructivos requeridos para la implementación de la Norma Técnica Sectorial Hotelera NTSH 006:2009 en aras a obtener la categorización del Hotel Anvamar como un hotel cuatro estrellas.

3. Establecer la política y los objetivos de calidad en el hotel.

4. Presentar propuesta de sensibilización al equipo de trabajo del Hotel de la Importancia y alcance de la implementación de la Norma Técnica Sectorial Hotelera NTSH 006:2009 por parte del hotel para alcanzar su categorización, abordando desde diferentes puntos de vista los beneficios tanto para el cliente interno y externo, también sus exigencias y compromisos en la implementación de este nuevo proceso.

Con base en el desarrollo de la tesis mencionada se observaron las siguientes conclusiones: la documentación permite estandarizar todas las actividades de cada proceso, debido a esto los aportes que realice el personal operativo del Hotel Anvamar S.A.S son indispensables para describir los procedimientos del sistema de calidad. También que el turismo se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos de mayor incidencia en la economía y participa directa e indirectamente en muchas de las actividades productivas del país.

Dentro de las recomendaciones sugeridas por los autores del proyecto se deben tener en cuenta la comunicación entre todos los niveles de la organización, se debe apropiar a cada miembro del equipo de trabajo de todos los cambios, avances, aportes y logros en el desarrollo del proyecto, de no ser así los esfuerzos estarán enfocados de manera individual y será más dispendiosa la tarea.

Así mismo se debe apropiar a cada funcionario, de los recursos necesarios que permitirán mayor eficiencia en el desarrollo de cada actividad, iniciando con una excelente capacitación,

con las auditorías internas y un acompañamiento permanente para que los resultados sean determinantes.

- **Documentación Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006 EN El Hotel De Pereira & Centro De Convenciones** (Gilardo, 2007).

Hotel de Pereira & centro de convenciones siendo el hotel más importante de la ciudad, con sus espacios sumamente amplios y extremadamente lujosos ha decidido comenzar el proceso de certificación de la Norma NTSH 006 (Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos) con el fin de utilizar en su publicidad, de manera visible, legible e indeleble, el número de estrellas otorgadas en la certificación.

El objetivo general que plantea este proyecto de grado es “Realizar la documentación de procesos y procedimiento del hotel de Pereira y centro de convenciones de acuerdo de acuerdo a los requisitos establecidos en la norma técnica sectorial colombiana NTHS 006.(Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas hoteles, requisitos normativos)” como objetivos específicos:

1. Delimitar el alcance del sistema de gestión de la calidad incluyendo los detalles y requisitos definidos en la norma.
2. Definir la política y objetivos de la calidad.
3. Identificar los procesos en la organización hotelera.
4. Desarrollar los procedimientos.
5. Desarrollar instructivos.
6. Precisar el sistema de control de documentos.

Para comenzar la implementación de la norma se deben documentar todos los departamentos de la organización pues deben tener claro cuál es el objetivo de la categorización por estrellas, es fundamental realizar un diagnóstico y crear cultura de mejoramiento continuo debido a que esto afecta directamente el sistema de calidad.

Todos los departamentos de la organización deben apropiarse y comprometerse a la implementación de la norma, permitiendo estandarizar las actividades del proceso cumpliendo con todos los requerimientos de la norma NTSH 006, es indispensable el compromiso de la alta gerencia pues de esta depende que toda la organización tenga presente los beneficios de la categorización por estrellas. Este proyecto de grado recomienda “La certificación es un asunto que requiere responsabilidad y seguimiento es necesario la existencia de un coordinador de calidad que haga posible el cumplimiento de la NORMA NTSH 006 y de los procedimientos, instructivos y especificaciones creados”

Implementación de las Herramientas del e-Marketing en el Sector Hotelero de Bogotá, Durante el 2008-2009, En Hoteles de 4 y 5 Estrellas (Cárdenas, 2009).

Basada en el turismo de hoy en día y como se implementando el e-marketing en las empresas colombianas se decidió hacer una investigación con el fin de mirar la aplicabilidad del tema de e-marketing y e-business, en los hoteles de 4, 5 estrellas en la ciudad de Bogotá, con el fin de mirar que capacidad tienen estos hoteles para motivar a los diferentes viajeros del exterior para que se instalen en su hotel con solo mirar su web, y que características especiales presentan estas. El propósito principal por el cual fue creado este proyecto fue “Analizar y estudiar como son utilizadas las herramientas del E-Marketing en el sector hotelero de Bogotá, en los hoteles clasificados en 3, 4, 5 estrellas.”

Se marca una investigación teórico-práctica correspondiente a las ramas de mercadeo por internet basándose en los temas de marketing exploratorias, los cuales permitieron observar que no existe suficientes estudios relacionados con este tema del manejo del e-commerce por parte de los diferentes hoteles aplicándolo en el contexto Colombiano y también se basa en modelos documentales ya que se analizó todo el entorno que rodea el e-commerce igual que la aplicación de las herramientas relacionadas con dicho tema.

3.3 Ciclo PHVA

Se introduce este concepto del ciclo PHVA puesto que la metodología empleada, está relacionada con esta forma de trabajo para el mejoramiento continuo de las empresas. En la figura 7 se muestra de forma ilustrada el ciclo PHVA y se describe a continuación:

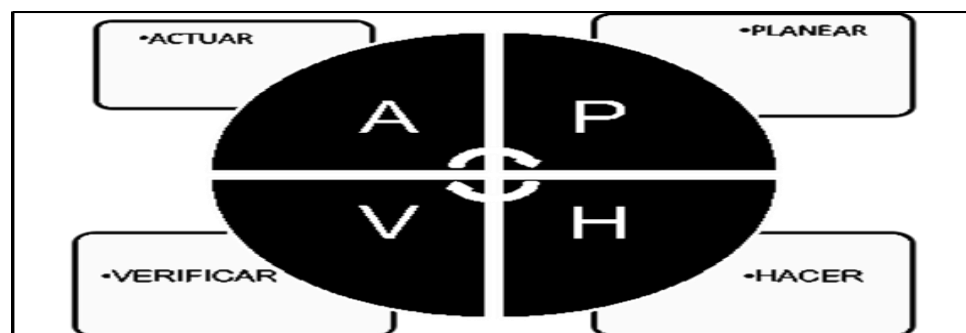


Figura 7. Ciclo PHVA
Fuente: Elaboración propia

- **Planear:** Definir lo que se espera lograr al prestar el servicio y la instalación con los requisitos del sector hotelero y turístico, así mismo se debe involucrar a la gente correcta, La Dra. Ana Mercedes Restrepo Munera (Mercedes, 2012) señaló en su trabajo que a través de procesos incluyentes en la definición de estrategias y en el proceso de toma de decisiones,

con la aplicación de elementos claves como son establecer pocas reglas simples, la inclusión, la co-evolución, la inteligencia distribuida y las interacciones.

- **Hacer:** Consiste en ejecutar la tarea y recoger los datos, no sin antes pasar por un proceso de formación (educar y entrenar) (Rincón, 1998). Se destaca la importancia de considerar la multidisciplinariedad para el desarrollo de propuestas innovadoras, así como incorporar en él, integrantes con diferentes características personales, ya que temas complejos requieren que se integren diferentes visiones de un problema. Adicionalmente, se replantea el rol histórico que han tenido los directivos donde se han enfocado a estructurar e implementar esquemas y sistemas estables, por un enfoque que busque generar cierta inestabilidad que propicie la innovación y que potencialice la capacidad adaptativa de la organización (Rincón, 1998).
- **Verificar:** Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una fase de regulación y ajuste (ISO Tools Excellence, 2015).

4 Descripción del diseño metodológico

4.1 Enfoque de la investigación

El enfoque empleado para esta investigación es de tipo cuantitativo en la medida que se debe evaluar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma NTSH 006 y se debe definir metas por medio de indicadores, para eliminar las debilidades que se encuentren en la fase del diagnóstico. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Sampieri, 2006).

4.2 Descripción general del proceso metodológico

Un sistema de gestión de calidad, se puede implementar de forma ideal, si se realiza una investigación descriptiva, porque se necesita conocer las condiciones reales y exactas de las actividades, objetos, procesos y personas. En el desarrollo del trabajo de grado se usó una metodología que contiene cuatro fases como se muestra en la figura 8, que tiene como base el ciclo PHVA.



Figura 8. Metodología empleada para el desarrollo de trabajo de grado

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Diagnóstico

En este punto se identifican por medio de una lista de chequeo, que fue aplicada por parte del gerente general y jefes de área, los factores de evaluación para la categorización de hoteles de la norma NTSH 006:2009 que cumple el Hotel Las Rocas Resort. Los datos obtenidos fueron analizados, identificando las fortalezas y debilidades con respecto al sistema de gestión de calidad de la organización, observando que requisitos de la norma se estaban cumpliendo y los que no, iniciar con el diseño y documentación de las actividades a seguir para que se cumplieran.

4.4 Planeación

La fase de planeación es en donde se definen las acciones que garanticen a la entidad el cumplimiento de cada uno de los elementos constitutivos de la norma. En esta fase, se realizó un cronograma con las diferentes actividades para la descripción del tiempo que se iba a emplear para la ejecución. La descripción detallada de cada una de las actividades se encuentra en esta

sección, sirviendo como guía para el desarrollo de los productos anteriormente mencionados e incluyendo el desglose del cronograma para garantizar el éxito de las actividades. Aquí se definen que actividades se incluyeron al sistema de gestión, considerando que todas estas tenían una afectación en toda la organización.

4.5 Documentación

Obtenidos y analizados los datos del Hotel Las Rocas Resort, se siguió con la estructuración en forma documentada de la información, teniendo como prioridad los requerimientos exigidos faltantes de la norma. La documentación era necesaria, porque en esta se asegura el cumplimiento de cada uno de los requisitos aplicables, teniendo como base fundamental el direccionamiento estratégico del hotel. Esta sección es decisiva y de cuidado. El procedimiento realizado fue:

- Definición de la categoría a la que pertenece el hotel.
- Identificación de los factores para su categorización.
- Construcción de la política de calidad.
- Planteamiento de los objetivos de calidad.
- Establecimiento de indicadores de objetivos de calidad y planes de acción.
- Capacitación al personal del hotel.
- Mapa de procesos.
- Manual de calidad.

- Elaboración manual de funciones y responsabilidades.
- Guía de elaboración documental.
- Opinión de los clientes.
- Documentación del manual de calidad.
- Documentación del manual de funciones.
- Documentación de procedimientos.
- Documento de formatos.

4.6 Socialización

Finalmente, se socializó la nueva forma de trabajo, por medio de charlas, correos y demás formas posibles de comunicación, para que los trabajadores tuvieran el conocimiento del nuevo direccionamiento y se contribuya a mejorar y cumplir los requisitos de calidad.

5 Resultados

5.1 Diagnóstico aplicación de la norma de calidad NTSH 006 en Hotel Las Rocas Resort

5.1.1 Elaboración del diagnóstico.

El diagnóstico de la situación actual de la compañía, se lleva a cabo por medio de la resolución listas de chequeo por parte de los directivos, jefes de área y algunos trabajadores. En el anexo A, se presentan el modelo de lista de chequeo a emplear. Estas listas de chequeo se realizaron por medio de la formulación de preguntas, considerando los ítems que se evalúan en la norma NTSH 006. Las variables a evaluar para la certificación de la norma se presentan en la tabla 1.

Para el desarrollo de estas listas de chequeo, los encargados deben verificar si se cumple o no los respectivos ítems. Las formas de evaluación de las variables de la norma NTSH 006, se presentan en la tabla 2.

Tabla 1.
Variables a evaluar para la certificación de la norma NTSH 006

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Aspectos a evaluar
Planta	Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de un establecimiento de alojamiento y hospedaje.	Seguridad, luminosidad, calidad de la infraestructura, instalaciones.	Se evalúa los requerimientos que debe contar la infraestructura
Accesibilidad	Característica que permite en cualquier espacio, ambiente exterior o interior el fácil desplazamiento de la población en general y el uso en	Entradas, puertas, rampas, parqueo.	Cantidad de entradas que cumplan con los requisitos para accesibilidad a cualquier tipo de persona sin ninguna

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Aspectos a evaluar
	forma confiable y segura de los servicios instalados en esos ambientes; incluye la eliminación de barreras físicas, actitudinales y de comunicación.		dificultad. Discapacitados.
Servicio	Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.	Restaura, bar, servicio al cliente, valor agregado.	Se evalúa si el ambiente en el hotel, genera satisfacción y comodidad a los clientes. Alta calidad en el servicio al cliente. Capacitación constante del personal.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.
Formas de evaluación de variables

Cumple (Cumple con el ítem, en su 100%)
No cumple (No cumple con el ítem, 0%)

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Análisis de datos.

Conforme a los resultados de la lista de chequeo, se puede observar que el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma NTHS 006 varía respecto a la cantidad de estrellas analizadas. El estado muestra claramente cómo se encuentra el HOTEL LAS ROCAS RESORT en el cumplimiento de cada uno de los numerales, evidenciando su aplicación y forma de detección, encontrando la importancia para la empresa la implementación de un sistema y la mejora de sus procesos operativos y administrativos, con el fin de garantizar la calidad en los productos y servicios al cliente.

5.1.2.1 Análisis de datos para 5 Estrellas

En la Tabla 3, se presenta el resultado total de 5 estrellas que consideran del Hotel reflejando que posee muchas fortalezas para alcanzar la certificación de esta cantidad de estrellas pero que debe mejorar algunos aspectos que son debilidades. La variable planta, presenta 26% (11) debilidades, vinculadas con la seguridad; la variable accesibilidad no cuenta con ninguna debilidad, ya que el hotel tiene su respectiva rampa para discapacitados; la variable servicio presenta 19% (7) debilidades relacionadas con el servicio telefónico, servicio de botones, diversidad para turistas extranjeros y auditorias de servicios.

Tabla 3.
Resultados de evaluación respecto a 5 Estrellas

Variable	Planta	Accesibilidad	Servicio
Cumplimiento	32	1	30
% de cumplimiento	74%	100%	81%
% de no cumplimiento (Debilidades)	26%	0%	19%

Fuente: Elaboración propia

En la figura 9, se visualiza la proporción del total de ítem a evaluar por variable. Se evaluaron 81 ítems, de los cuales el 53% correspondían a la variable planta, el 46% la variable servicio y solo el 1% para la variable accesibilidad. El detalle de cumplimiento y no cumplimiento de los ítems por variable se ilustra en la figura 10.

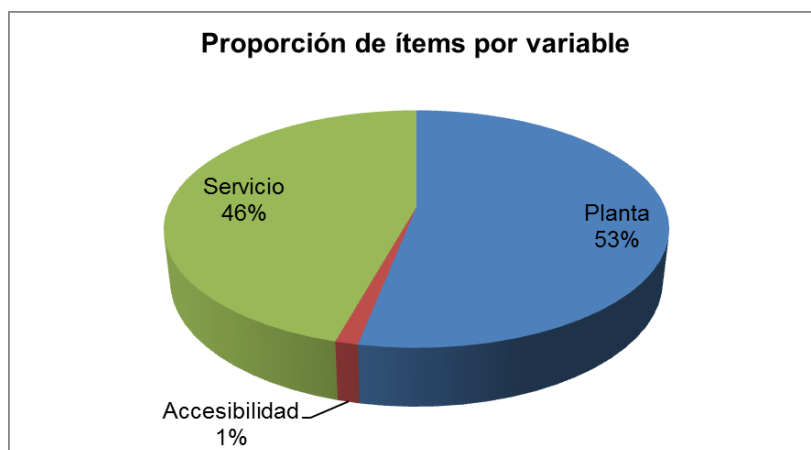


Figura 9. Resultados de evaluación respecto a 5 Estrellas-Grado de cumplimiento
Fuente: Elaboración propia

El cumplimiento de cada una de las áreas, en el área de servicio el grado de cumplimiento es del 37% (30) ítems basados en el manejo del personal y del servicio al cliente, el grado de cumplimiento del área de accesibilidad es del 1% que corresponde al total (1) puesto que el área de accesibilidad solo se refiere a los discapacitados y el grado de cumplimiento del área de planta es del 39% (32) ítems que cumplen con lo requerido por la norma. El no cumplimiento de los diferentes ítems, para la categoría de 5 estrellas igualmente se muestra en la figura 11. El área de servicio con un porcentaje del 9% puesto que presenta (7) debilidades, el área de planta con un porcentaje del 14% por la presencia de (11) debilidades y finalmente el área de accesibilidad 0%.

Como se puede observar y confirmar, la variable que presenta mayores debilidades es la de planta, por la falta de establecimiento de mejores normas de seguridad principalmente seguido de la variable servicios por servicio telefónico, servicio de botones, diversidad para turistas extranjeros y auditorías de servicios.

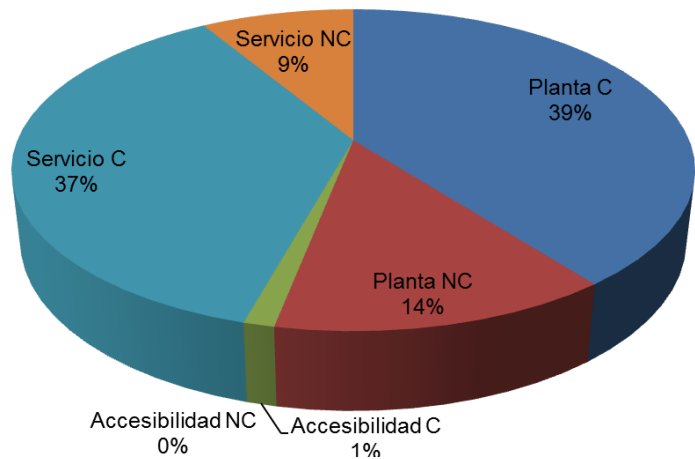


Figura 10. Porcentajes de cumplimiento y no cumplimiento de los ítems por variable para 5 estrellas
Fuente: Elaboración propia

Finalmente y para comprender la magnitud del cumplimiento del Hotel, con respecto a la categorización de 5 estrellas, se tiene en la tabla 4, el porcentaje de cumplimiento global.

Tabla 4.
Cumplimiento Global 5 Estrellas

Cumplimiento Global	78%	No Cumplimiento Global	22%
---------------------	-----	------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

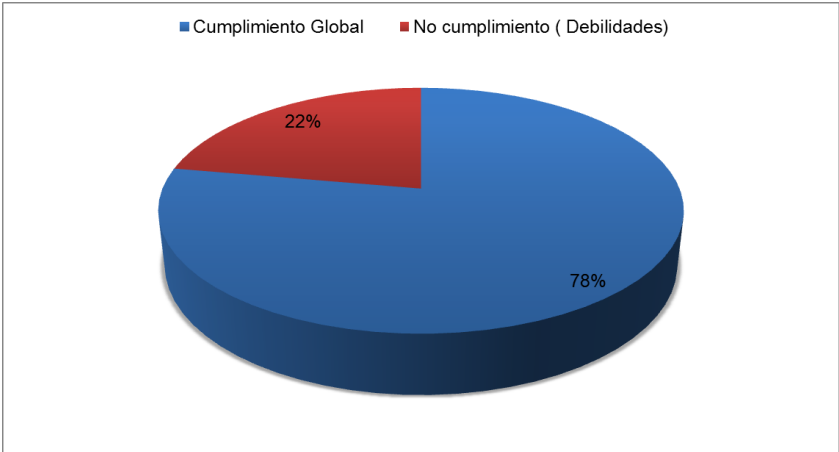


Figura 11. Porcentaje de cumplimiento global de la norma para 5 estrellas

Fuente: Elaboración propia

Conforme a los resultados de la lista de chequeo para 5 estrellas, se puede observar el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma NTSH 006 es de 78% (63) denominándolas fortalezas, vinculadas en las 3 áreas, servicio, accesibilidad y planta. El grado de no cumplimiento de los requisitos 22%, (18) debilidades en las cuales el hotel no cuenta con señalización para todo tipo de seguridad, no se tienen planes de emergencia y ningún tipo de diversión externa para los huéspedes. En el anexo B, se enlistan las fortalezas y debilidades para la categorización de 5 estrellas.

En la tabla 5, se presentan las debilidades con su respectivo código y con el breve planteamiento de la acción de mejora por ítem. Para los usuarios es evidente el incumplimiento de algunos detalles del servicio a pesar de que las instalaciones son muy atractivas al igual que los detalles que son percibidas, puesto que no cuentan con las indicaciones básicas para emergencias. En las tablas 6-7 se puede apreciar el detalle de lo requerido para mejorar.

Tabla 5.**Debilidades categoría 5 estrellas con sus acciones de mejora**

ITEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM	CÓD	ACCIÓN DE MEJORA
1.2	¿El hotel cuenta con señalización de seguridad (preventiva, informativa y de emergencia conforme al plan de emergencia?	P.2	Revisar los respectivos manuales de seguridad de emergencia, específicamente el plan de emergencia, y ubicar las señalizaciones faltantes, en pasillos, áreas de acceso, salas de espera, habitaciones y de más espacios en donde se pueda presentar emergencia.
1.9	¿El hotel cuenta con detectores de humo de calor y mecanismos de extinción contra incendios visibles fácilmente?	P.9	Ubicar los detectores de humo en cocina, áreas de mantenimiento y en el techo de algunas área visibles al igual que los extinguidores y demás herramientas de extinción de fuego, en áreas visibles tanto para los trabajadores como para los visitantes
1.10	¿La alarma general de incendio existe y se encuentra en un sitio visible?	P.10	Instalar e ubicar la alarma general de incendio en un sitio visible
1.11	¿El hotel ha desarrollado planes de emergencia ante un evento riesgoso?	P.11	Definir en las capacitaciones de los empleados, entrenamiento en eventos de emergencia para que orienten a los visitantes ante la presencia de un evento riesgoso
1.12	¿El hotel cuenta con ascensor de dimensiones de 1,2mx1,2mx2,1m?	P.12	Establecer y diseñar un espacio dentro del hotel para construir el ascensor con dimensiones de 1,2mx1,2mx2,1m
1.15	¿Existe un área diferente para la recepción de personas que se dirigen a algún evento?	P.15	Asignar un espacio dentro del hotel que sea exclusivo de eventos sociales, conferencias o reuniones para los visitantes
1.26	¿Las habitaciones cuentan con las instrucciones de emergencia y evacuación en un lugar visible?	P.26	Revisar el plan de emergencia y ubicar en cada habitación en un lugar visible, un manual en donde se den las indicaciones básicas de

ITEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM	CÓD	ACCIÓN DE MEJORA
			emergencia y evacuación.
1.27	¿Las habitaciones cuentan con guía turística de la ciudad?	P.27	Diseñar e imprimir para cada habitación una guía turística sobre los atractivos en paisajes, comidas y bebidas de la región.
1.33	¿Servicio de piscina climatiza?	P.33	Definir el servicio de piscina climatiza por horas.
1.34	¿El hotel cuenta con cancha deportiva en instalaciones propias o contratadas?	P.34	Asignar un espacio fuera del hotel para construir una cancha deportiva
1.43	¿Los baños tienen registro de limpieza y desinfección diario?	P.43	Establecer en los baños, un libro en donde se registre la limpieza y desinfección diaria
3.2	¿El hotel cuenta con el servicio de Valet Parking?	S.2	Contratar para que en la portería, se ubique una persona encargada de sincronizar y ubicar los vehículos que llegan a las instalaciones del hotel
3.16	¿El hotel cuenta con servicios de teléfono a nivel local, nacional e internacional las 24 horas del día?	S.16	Realizar negociaciones con las operadoras telefónicas, para expandir el servicio de teléfono, no sólo para los trabajadores del hotel, también para las habitaciones, con acceso las 24 horas.
3.17	¿Dispone el hotel de números telefónicos o extensiones de los diferentes departamentos y sitios de emergencia?	S.17	Describir en el manual de emergencias de cada habitación, los números telefónicos o extensiones de los diferentes departamentos y sitios de emergencia.
3.20	¿Cuenta el hotel con carta de alimentos, licores y vinos en español e inglés?	S.20	Diseñar e imprimir cartas con alimentos, licores y vinos en Español e Inglés
3.27	¿El hotel cuenta con botiquín de servicios médicos?	S.27	Ubicar botiquines de emergencia en las áreas donde hay movilidad de personas, es decir, recepción, restaurante, habitaciones, etc.
3.33	¿El personal es capacitado en inglés u otro idioma?	S.33	Motivar y capacitar a algunos empleados para que se motiven a aprender inglés u otro idioma diferente al español
3.37	¿El hotel realiza auditorías internas del servicio?	S.37	Definir días específicos al mes, en donde la empresa revisa si está siendo satisfactorio su servicio para los visitantes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.

Ejecución de propuestas de mejora para la categoría de 5 estrellas

Cod	Estrategias	Objetivos	Actividades	Recursos	Respons
P.2.5	*Identificación de áreas faltantes de señalización.	*Completar la señalización de seguridad en las áreas del Hotel que lo requieran	* Lectura de manuales y planes de seguridad * Impresión de señalizaciones faltantes. * Ubicación señalizaciones faltantes en áreas visibles del Hotel	*Señales de seguridad Impresas. *Pegantes. *Escaleras	*Personal de mantenimiento
P.9.5	*Identificación de áreas faltantes de sistemas de detección de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios	*Ubicar en las áreas faltantes, los detectores de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios	*Revisión de las áreas del hotel para identificar los puntos donde debe haber detectores de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios. *Instalación de los mecanismos en las áreas faltantes	*Detectores de humo. *Mecanismos de extinción de incendios. *Escalera (si se requiere)	*Personal de mantenimiento
P.10.5	*Identificación del o los sitios aptos para instalar el sistema de alarma de incendios.	*Ubicar la alarma general de incendios en el sitio apropiado	*Instalación de la alarma general del incendios en el sitio apropiado	*Alarma incendios. *Escalera	*Personal de mantenimiento
P.11.5	*Definición de capacitaciones en eventos riesgosos para los trabajadores	*Realizar capacitaciones para entrenamiento en eventos de emergencia	*Contratación del asesor que dictará la capacitación. *Adecuación de una sala para recibir la capacitación.	*Asesor orientador. *Sala para capacitación	*Administrador
P.12.5	*Identificación del área para instalar el ascensor	*Instalar el ascensor en el área establecida	*Revisión de las áreas para definir el espacio que se empleará para el ascensor. *Adecuación del área para instalar el ascensor. *Instalación del ascensor	*Ascensor *Herramientas para instalación del ascensor *Escalera	*Personal de mantenimiento
P.15.5	* Identificación de un área que sea exclusiva para	*Asignar un área dentro del hotel para eventos y reuniones	*Revisión de las áreas para definir el espacio que se empleará como sala de reuniones.	*Salón especial. *Sillas. *Computador.	*Personal de mantenimiento

Cod	Estrategias	Objetivos	Actividades	Recursos	Respons
	eventos y reuniones		* Adecuar el área definida con sillas o pupitres y herramientas para que funcione como sala de conferencia	*Video beam. *Micrófono. *Mesa	iento. *Adminis trador
P.26.5	*Asignación de instructivos de emergencia en las habitaciones del hotel	*Diseñar e imprimir instructivos de emergencia para ubicar en las habitaciones del hotel	*Diseño de instructivos. *Impresión de instructivos. *Ubicación de los instructivos en el comedor o mesa principal del comedor	*Papel *Computador *Impresora	*Adminis trador
P.27.5	*Asignación de guías turísticas sobre la región en cada habitación.	*Diseñar e imprimir guías turísticas de la región para ubicar en las habitaciones del hotel	*Diseño de guías turísticas. *Impresión de guías turísticas. *Ubicación de las guías turísticas en el comedor o mesa principal del comedor	*Papel *Computador *Impresora	*Adminis trador
P.33.5	*Definición de horarios especiales para servicio de piscina climatizada.	*Asignar un espacio de tiempo para el servicio de piscina climatizada.	*Instalar el controlador de temperatura para la pisciana. *Programar el tiempo para el servicio de piscina climatizada.	*Controlador de temperatura	*Personal de mantenim iento
P.34.5	*Identificación de área para construir una cancha deportiva.	*Asignar un espacio en el exterior del hotel, de fácil transporte, para construir una cancha deportiva.	*Búsqueda del área para la cancha deportiva. *Construcción de la cancha deportiva (Futbol, Básquetbol, Tenis y voleibol.	*Tubería. *Pintura. *Cemento. *Materiales y herramientas de construcción.	*Adminis trador. *Contrati sta externo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Continuación Tabla 6

Cód	Estrategias	Objetivos	Actividades	Recursos	Respons
P.43.5	*Ubicación de formato de registro de limpieza y desinfección en todos los baños del Hotel	*Diseñar e imprimir los formatos de limpieza y desinfección diaria.	*Diseño de los formatos. *Impresión de los formatos. *Ubicación de los formatos en los baños del hotel	*Papel *Computador *Impresora *Plástico protector	*Administ rador
S.2.5	*Asignación de una persona para el servicio de Valet parking	*Contratar una persona para que preste el servicio de Valet Parking	*Búsqueda del talento humano, con habilidades o dispuesto al aprendizaje para ser valet parking. *Contratación de la persona. *Capacitación en servicio al cliente	*Persona para valet parking. *Capacitador en servicio al cliente. *Uniforme de trabajador del Hotel	*Administ rador
S.16.5	*Convenio con operadoras telefónicas para que amplíen el servicio de teléfono para todas las áreas del hotel.	*Realizar negociaciones con las operadoras telefónicas	*Realización de acuerdos con las operadoras telefónicas.	*Acuerdos.	*Administ rador
S.17.5	*Ubicación de formato de lista de números telefónicos de emergencia.	*Diseñar e imprimir el formato de lista de número telefónicos de emergencia.	*Diseño de los formatos. *Impresión de los formatos. *Ubicación de los formatos en el comedor o mesa principal de la habitación.	*Papel *Computador *Impresora *Plástico protector	*Administ rador
S.20.5	*Establecimiento de carta de alimentos, licores y vinos en idiomas español e inglés.	*Diseñar e imprimir la carta de alimentos, licores y vinos en idiomas español e inglés	*Contratación de publicista para el diseño e impresión de las dos cartas. *Acompañamiento en el proceso de diseño.	*Publicista.	*Administ rador

Cód	Estrategias	Objetivos	Actividades	Recursos	Respons
S.27.5	*Establecimiento de botiquín de primeros auxilios en áreas de mayor circulación de personas	*Ubicar el botiquín de primeros auxilios en las áreas de mayor circulación de personas	*Compra del botiquín en sitio especializado	*Botiquín	*Administrador
S.33.5	*Asignación de capacitaciones a algunos trabajadores en una segunda lengua extranjera	*Capacitar a trabajadores que tienen el primer contacto con los clientes en bilingüismo	*Contratación de un profesor o tutor de inglés u otro idioma para que haga un curso intensivo. *Definición de empleados que tomarán el curso	*Personal para el curso. *Profesor o tutor. *Sala para la capacitación	*Administrador
S.37.5	*Definición de las fechas para la realización de auditorías.	*Establecer frecuencia de realización de auditorías de servicio.	*Elaboración de listas de chequeo o encuestas para evaluar el servicio. *Aplicación de la lista de chequeo o encuesta en la fecha	*Formato de lista de chequeo o encuesta.	*Administrador *Recepcionista

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2 Análisis de datos para 4 Estrellas

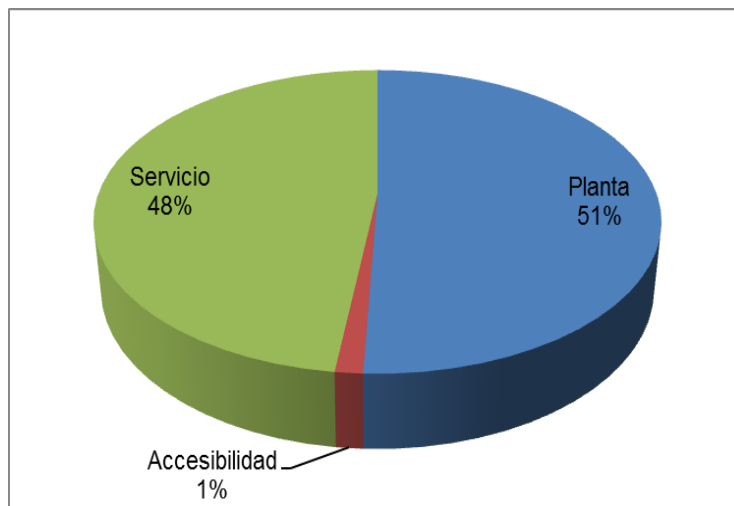
En la Tabla 8, se presenta el resultado total de 4 estrellas que consideran del Hotel reflejando que posee muchas fortalezas para alcanzar la certificación de esta cantidad de estrellas pero que debe mejorar algunos. En la figura 12, se visualiza la proporción del total de ítem a evaluar por variable. Se evaluaron 75 ítems, de los cuales el 51% correspondían a la variable planta, el 48% la variable servicio y solo el 1% para la variable accesibilidad. El detalle de cumplimiento y no cumplimiento de los ítems por variable se ilustra en la figura 13.

La variable planta, presenta 11% (8) debilidades, vinculadas con seguridad; la variable accesibilidad no cuenta con ninguna debilidad, ya que el hotel tiene su respectivas medidas de seguridad para las personas con algún tipo de discapacidad, puedan ingresar sin inconvenientes; la variable servicio presenta 9% (7) debilidades relacionadas con el servicio telefónico, servicio de botones, diversidad para turistas extranjeros y auditorías de servicios. Como se puede evidenciar, la evaluación con respecto a la categoría de 4 estrellas, presenta las mismas debilidades que la de 5 estrellas.

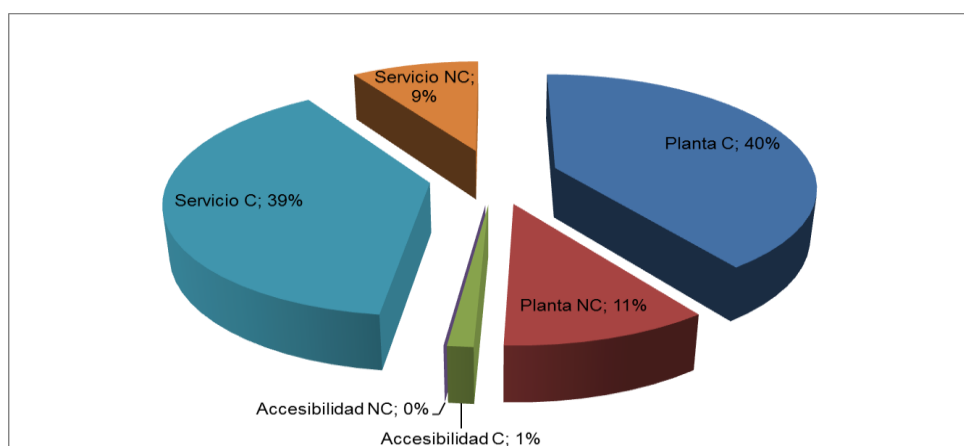
Tabla 8.**Resultados de evaluación respecto a 4 Estrellas**

Variable	Planta	Accesibilidad	Servicio
Cumplimiento	30	1	29
% de cumplimiento	79%	100%	81%
% de no cumplimiento (Debilidades)	21%	0%	19%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12. Proporción de ítems por variable para categoría 4 Estrellas**

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13. Porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento de los ítems por variable para 4 estrellas**

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se ilustrará el porcentaje de cumplimiento de los requisitos para ser un hotel de 4 estrellas, por medio de la tabla 9. El cumplimiento para esta categoría es un poco más alto, pasando de 78% para 5 estrellas a 80% para cuatro estrellas. Tanto la variable planta como servicio, tienen mejores resultados si se evalúan con respecto a los requisitos de 4 estrellas debido a que existen algunos criterios que no se evalúan para la categoría 4. El Hotel cuenta con instalaciones muy cómodas y modernas pero no es suficiente puesto que para los visitantes el servicio no está cubierto en su totalidad por la falta de áreas importantes como la cancha de deportes, el servicio de piscina climatiza entre otros pequeños detalles que hacen que su categoría no sea alta.

Tabla 9.

Cumplimiento Global 4 estrellas

Cumplimiento Global	No Cumplimiento Global
80%	20%

Fuente: Elaboración Propia

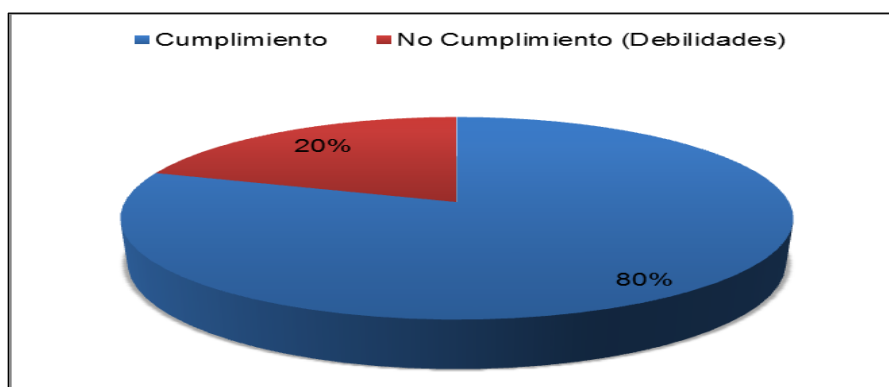


Figura 14. Porcentaje de cumplimiento global de la norma para 4 estrellas

Fuente: Elaboración Propia

Los turistas extranjeros tienen problemas puesto que el personal no se encuentra capacitado en inglés y la carta está en español, lo que dificulta la solicitud del pedido. El botiquín de primeros auxilios existe, pero en pocas áreas del hotel que están alejadas de las áreas de mayor tránsito de persona que es en donde se puede requerir. Todos estos detalles, perjudican la categorización del hotel para esta estrella en estudio. En la figura 14 se ilustran las dos proporciones de cumplimiento y no cumplimiento. En el anexo B, se enlistan las fortalezas y debilidades para la categorización de 4 estrellas. En la tabla 10, se presentan las debilidades con su respectivo código y con el breve planteamiento de la acción de mejora por ítem. La solución a estas problemáticas se explica en las tablas 11-12 en donde se relacionan actividades con recursos para mejorar estas condiciones.

Tabla 10.**Debilidades categoría 4 estrellas con sus acciones de mejora**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM	CÓD	ACCIÓN DE MEJORA
1.2	¿El hotel cuenta con señalización de seguridad (preventiva, informativa y de emergencia conforme al plan de emergencia)?	P.2	Revisar los respectivos manuales de seguridad de emergencia, específicamente el plan de emergencia, y ubicar las señalizaciones faltantes, en pasillos, áreas de acceso, salas de espera, habitaciones y de más espacios en donde se pueda presentar emergencia.
1.9	¿El hotel cuenta con detectores de humo de calor y mecanismos de extinción contra incendios visibles fácilmente?	P.9	Ubicar los detectores de humo en cocina, áreas de mantenimiento y en el techo de algunas área visibles al igual que los extinguidores y demás herramientas de extinción de fuego, en áreas visibles tanto para los trabajadores como para los visitantes
1.10	¿La alarma general de incendio existe y se encuentra en un sitio visible?	P.10	Instalar e ubicar la alarma general de incendio en un sitio visible
1.11	¿El hotel ha desarrollado planes de emergencia ante un evento riesgoso?	P.11	Definir en las capacitaciones de los empleados, entrenamiento en eventos de emergencia para que orienten a los visitantes ante la presencia de un evento riesgoso
1.12	¿El hotel cuenta con ascensor de dimensiones de 1,2mx1,2mx2,1m?	P.12	Establecer y diseñar un espacio dentro del hotel para construir el ascensor con dimensiones de 1,2mx1,2mx2,1m
1.15	¿Existe un área diferente para la recepción de personas que se dirigen a algún evento?	P.15	Asignar un espacio dentro del hotel que sea exclusivo de eventos sociales, conferencias o reuniones para los visitantes
1.31	¿Servicio de piscina climatiza?	P.31	Definir el servicio de piscina climatiza por horas.
1.38	¿Los baños tienen registro de limpieza y desinfección diario?	P.38	Establecer en los baños, un libro en donde se registre la limpieza y desinfección diaria
3.2	¿El hotel cuenta con el servicio de Valet Parking?	S.2	Contratar para que en la portería, se ubique una persona encargada de sincronizar y ubicar los vehículos que llegan a las instalaciones del hotel
3.15	¿El hotel cuenta con servicios de teléfono a nivel local, nacional e internacional las 24 horas del día?	S.15	Realizar negociaciones con las operadoras telefónicas, para expandir el servicio de teléfono, no sólo para los trabajadores del hotel, también para las habitaciones, con acceso las 24 horas.
3.16	¿Dispone el hotel de números telefónicos o extensiones de los diferentes departamentos y sitios de emergencia?	S.16	Realizar negociaciones con las operadoras telefónicas, para expandir el servicio de teléfono, no sólo para los trabajadores del hotel, también para las habitaciones, con acceso las 24 horas.
3.19	¿Cuenta el hotel con carta de alimentos, licores y vinos en español e inglés?	S.19	¿Cuenta el hotel con carta de alimentos, licores y vinos en español e inglés?

3.26	¿El hotel cuenta con botiquín de servicios médicos?	S.26	¿El hotel cuenta con botiquín de servicios médicos?
3.32	¿El personal es capacitado en inglés u otro idioma?	S.32	Motivar y capacitar a algunos empleados para que se motiven a aprender inglés u otro idioma diferente al español
3.36	¿El hotel realiza auditorías internas del servicio?	S.36	Definir días específicos al mes, en donde la empresa revisa si está siendo satisfactorio su servicio para los visitantes.
3.27	¿El hotel cuenta con botiquín de servicios médicos?	S.27	Ubicar botiquines de emergencia en las áreas donde hay movilidad de personas, es decir, recepción, restaurante, habitaciones, etc.
3.33	¿El personal es capacitado en inglés u otro idioma?	S.33	Motivar y capacitar a algunos empleados para que se motiven a aprender inglés u otro idioma diferente al español

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.
Ejecución de propuestas de mejora para la categoría de 4 estrellas

Cod	Estrategias	Objetivos	Actividades	Recursos	Responsables
P.2.4	*Identificación de áreas faltantes de señalización.	*Completar la señalización de seguridad en las áreas del Hotel que lo requieran	* Lectura de manuales y planes de seguridad * Impresión de señalizaciones faltantes. * Ubicación señalizaciones faltantes en áreas visibles del Hotel	*Señales de seguridad Impresas. *Pegantes. *Escaleras	*Personal de mantenimiento
P.9.4	*Identificación de áreas faltantes de sistemas de detección de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios	*Ubicar en las áreas faltantes, los detectores de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios	*Revisión de las áreas del hotel para identificar los puntos donde debe haber detectores de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios. *Instalación de los mecanismos en las áreas faltantes	*Detectores de humo. *Mecanismos de extinción de incendios. *Escalera (si se requiere)	*Personal de mantenimiento
P.10.4	*Identificación del o los sitios aptos para instalar el sistema de alarma de incendios.	*Ubicar la alarma general de incendios en el sitio apropiado	*Instalación de la alarma general del incendios en el sitio apropiado	*Alarma incendios. *Escalera	*Personal de mantenimiento
P.11.4	*Definición de capacitaciones en eventos riesgosos para los trabajadores	*Realizar capacitaciones para entrenamiento en eventos de emergencia	*Contratación del asesor que dictará la capacitación. *Adecuación de una sala para recibir la capacitación.	*Asesor u orientador. *Sala para capacitación	*Administrador
P.12.4	*Identificación del área para instalar el ascensor	*Instalar el ascensor en el área establecida	*Revisión de las áreas para definir el espacio que se empleará para el ascensor. *Adecuación del área para instalar el ascensor. *Instalación del ascensor	*Ascensor *Herramientas para instalación del ascensor *Escalera	*Personal de mantenimiento
P.15.4	* Identificación de un área que sea exclusiva para eventos y reuniones	*Asignar un área dentro del hotel para eventos y reuniones	*Revisión de las áreas para definir el espacio que se empleará como sala de reuniones. * Adecuar el área definida con sillas o pupitres y herramientas para que funcione como sala de conferencia	*Salón especial. *Sillas. *Computador. *Video beam. *Micrófono. *Mesa	*Personal de mantenimiento. *Administrador
P.33.4	*Definición de horarios especiales para servicio de piscina climatizada.	*Asignar un espacio de tiempo para el servicio de piscina climatizada.	*Instalar el controlador de temperatura para la piscina. *Programar el tiempo para el servicio de piscina climatizada.	*Controlador de temperatura	*Personal de mantenimiento
P.43.4	*Ubicación de formato de registro de limpieza y desinfección en todos los baños del Hotel	*Diseñar e imprimir los formatos de limpieza y desinfección diaria.	*Diseño de los formatos. *Impresión de los formatos. *Ubicación de los formatos en los baños del hotel	*Papel *Computador *Impresora *Plástico protector	*Administrador

S.2.4	*Asignación de una persona para el servicio de Valet parking	*Contratar una persona para que preste el servicio de Valet Parking	*Búsqueda del talento humano, con habilidades o dispuesto al aprendizaje para ser valet parking. *Contratación de la persona. *Capacitación en servicio al cliente	*Persona para valet parking. *Capacitador en servicio al cliente. *Uniforme de trabajador del Hotel	*Administrador
-------	--	---	--	---	----------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.
Continuación Tabla 11

Cod	Estrategias	Objetivos	Actividades	Recursos	Responsables
S.16.4	*Convenio con operadoras telefónicas para que amplíen el servicio de teléfono para todas las áreas del hotel.	*Realizar negociaciones con las operadoras telefónicas	*Realización de acuerdos con las operadoras telefónicas.	*Acuerdos.	*Administrador
S.17.4	*Ubicación de formato de lista de números telefónicos de emergencia.	*Diseñar e imprimir el formato de lista de número telefónicos de emergencia.	*Diseño de los formatos. *Impresión de los formatos. *Ubicación de los formatos en el comedor o mesa principal de la habitación.	*Papel *Computador *Impresora *Plástico protector	*Administrador
S.20.4	*Establecimiento de carta de alimentos, licores y vinos en idiomas español e inglés.	*Diseñar e imprimir la carta de alimentos, licores y vinos en idiomas español e inglés	*Contratación de publicista para el diseño e impresión de las dos cartas. *Acompañamiento en el proceso de diseño.	*Publicista.	*Administrador
S.27.4	*Establecimiento de botiquín de primeros auxilios en áreas de mayor circulación de personas	*Ubicar el botiquín de primeros auxilios en las áreas de mayor circulación de personas	*Compra del botiquín en sitio especializado	*Botiquín	*Administrador
S.33.4	*Asignación de capacitaciones a algunos trabajadores en una segunda lengua extranjera	*Capacitar a trabajadores que tienen el primer contacto con los clientes en inglés u otro idioma	*Contratación de un profesor o tutor de inglés u otro idioma para que haga un curso intensivo. *Definición de empleados que tomarán el curso	*Personal para el curso. *Profesor o tutor. *Sala para la capacitación	*Administrador
S.37.4	*Definición de las fechas para realización de auditorías.	*Establecer frecuencia de realización de auditorías de servicio.	*Elaboración de listas de chequeo o encuestas para evaluar el servicio. *Aplicación de la lista de chequeo o encuesta en la fecha	*Formato de lista de chequeo o encuesta.	*Administrador *Recepcionista

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.3 Análisis de datos para 3 Estrellas

En la Tabla 13, se presenta el resultado total de 3 estrellas que consideran del Hotel reflejando que posee muchas fortalezas para alcanzar la certificación de esta cantidad de estrellas pero que debe mejorar algunos aspectos que son debilidades. En la figura 15 se presenta la proporción de

ítems por variable. La variable planta, que presenta 49% de los ítems, tiene (7) debilidades, vinculadas con seguridad; la variable accesibilidad no cuenta con ninguna debilidad, ya que el hotel tiene su respectivas medidas de seguridad para las personas con algún tipo de discapacidad; la variable servicio que representa el 50%, tiene (7) debilidades relacionadas con el servicio telefónico, servicio de botones, diversidad para turistas extranjeros y auditorias de servicios.

Tabla 13.

Resultados de evaluación respecto a 3 Estrellas

Variable	Planta	Accesibilidad	Servicio
Cumplimiento	27	1	28
% de cumplimiento	79%	100%	80%
% de no cumplimiento (Debilidades)	21%	0%	20%

Fuente: Elaboración propia

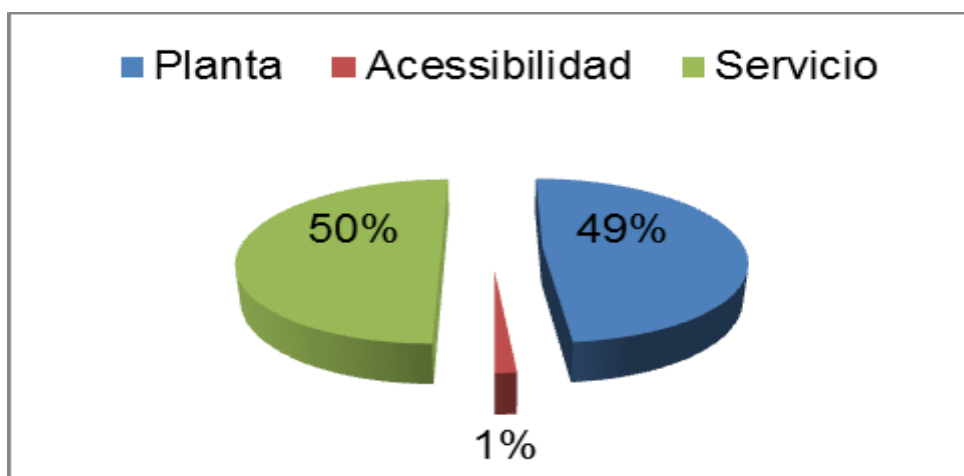


Figura 15. Proporción de ítems por variable para categoría 3 Estrellas

Fuente: Elaboración propia

Para este caso, el servicio tiene un mayor peso y por ende tiene un mayor cumplimiento como se presenta en la figura 16. En la tabla 14 y figura 17, se presenta el grado de cumplimiento global de la norma con respecto a la categoría de 3 estrellas. Para el caso de tres

estrellas el porcentaje de cumplimiento es igual para 4 estrellas con menores debilidades con tres estrellas puesto que se evalúan solo 70 ítems en total mientras que para cuatro estrellas se tenían 75 ítems. Los resultados de este cumplimiento, son los mismos presentados para la categoría de 4 estrellas, se cuenta con las mismas falencias en el servicio y en las instalaciones.

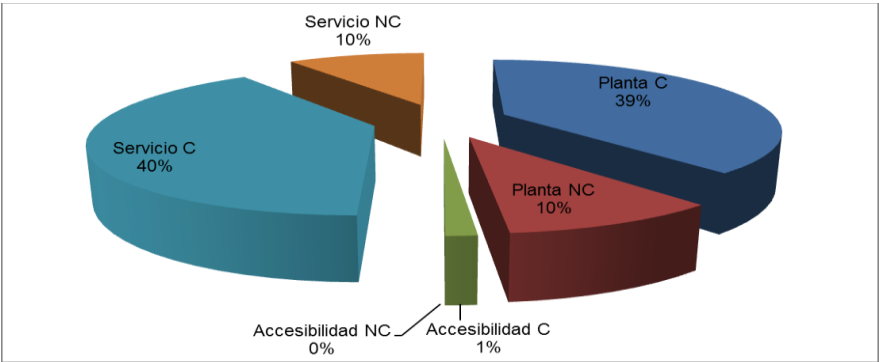


Figura 16. Porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento de los ítems por variable para 3 estrellas
Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.
Cumplimiento de la norma NTS 006 para 3 estrellas

Cumplimiento Global	No Cumplimiento Global
80%	20%

Fuente: Elaboración Propia

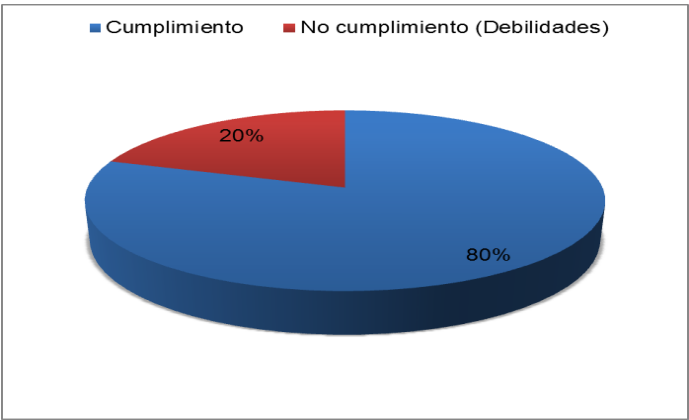


Figura 17. Porcentaje de cumplimiento global de la norma para 3 estrellas
Fuente: Elaboración propia

En el anexo B, se enlistan las fortalezas y debilidades para la categorización de 3 estrellas. En la tabla 15, se presentan las debilidades con su respectivo código y con el breve planteamiento de la acción de mejora por ítem. Es importante que el hotel inicie con actividades que permitan el mejoramiento de estas condiciones. Para esto, las actividades con sus recursos y responsables se presentan en las tablas 16-17.

Tabla 15.**Debilidades categoría 3 estrellas con sus acciones de mejora**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM	CÓDIGO	ACCIÓN DE MEJORA
1.2	¿El hotel cuenta con señalización de seguridad (preventiva, informativa y de emergencia conforme al plan de emergencia)?	P.2	Revisar los respectivos manuales de seguridad de emergencia, específicamente el plan de emergencia, y ubicar las señalizaciones faltantes, en pasillos, áreas de acceso, salas de espera, habitaciones y de más espacios en donde se pueda presentar emergencia.
1.8	¿El hotel cuenta con detectores de humo de calor y mecanismos de extinción contra incendios visibles fácilmente?	P.8	Ubicar los detectores de humo en cocina, áreas de mantenimiento y en el techo de algunas áreas visibles al igual que los extinguidores y demás herramientas de extinción de fuego, en áreas visibles tanto para los trabajadores como para los visitantes
1.9	¿La alarma general de incendio existe y se encuentra en un sitio visible?	P.9	Instalar e ubicar la alarma general de incendio en un sitio visible
1.10	¿El hotel ha desarrollado planes de emergencia ante un evento riesgoso?	P.10	Definir en las capacitaciones de los empleados, entrenamiento en eventos de emergencia para que orienten a los visitantes ante la presencia de un evento riesgoso
1.11	¿El hotel cuenta con ascensor de dimensiones de 1,2mx1,2mx2,1m?	P.11	Establecer y diseñar un espacio dentro del hotel para construir el ascensor con dimensiones de 1,2mx1,2mx2,1m
1.14	¿Existe un área diferente para la recepción de personas que se dirigen a algún evento?	P.14	Asignar un espacio dentro del hotel que sea exclusivo de eventos sociales, conferencias o reuniones para los visitantes
1.34	¿Los baños tienen registro de limpieza y desinfección diario?	P.34	Establecer en los baños, un libro en donde se registre la limpieza y desinfección diaria
3.2	¿El hotel cuenta con el servicio de Valet Parking?	S.2	Contratar para que en la portería, se ubique una persona encargada de sincronizar y ubicar los vehículos que llegan a las instalaciones del hotel
3.14	¿El hotel cuenta con servicios de teléfono a nivel local, nacional e internacional las 24 horas del día?	S.14	Realizar negociaciones con las operadoras telefónicas, para expandir el servicio de teléfono, no sólo para los trabajadores del hotel, también para las habitaciones, con acceso las 24 horas.
3.15	¿Dispone el hotel de números telefónicos o extensiones de los diferentes departamentos y sitios de emergencia?	S.15	Realizar negociaciones con las operadoras telefónicas, para expandir el servicio de teléfono, no sólo para los trabajadores del hotel, también para las habitaciones, con acceso las 24 horas.
3.18	¿Cuenta el hotel con carta de alimentos, licores y vinos en español e inglés?	S.18	Diseñar e imprimir cartas con alimentos, licores y vinos en Español e Inglés
3.25	¿El hotel cuenta con botiquín de servicios médicos?	S.25	Ubicar botiquines de emergencia en las áreas donde hay movilidad de personas, es decir, recepción, restaurante, habitaciones, etc.
3.31	¿El personal es capacitado en inglés u otro idioma?	S.31	Motivar y capacitar a algunos empleados para que se motiven a aprender inglés u otro idioma diferente al español
3.35	¿El hotel realiza auditorías internas del servicio?	S.35	Definir días específicos al mes, en donde la empresa revisa si está siendo satisfactorio su servicio para los visitantes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16.
Ejecución de propuestas de mejora para la categoría de 3 estrellas

Cod	Estrategias	Objetivos	Actividades	Recursos	Respons
P.2.3	*Identificación de áreas faltantes de señalización.	*Completar la señalización de seguridad en las áreas del Hotel que lo requieran	* Lectura de manuales y planes de seguridad * Impresión de señalizaciones faltantes. * Ubicación señalizaciones faltantes en áreas visibles del Hotel	*Señales de seguridad Impresas. *Pegantes. *Escaleras	*Personal de mantenimiento
P.9.3	*Identificación de áreas faltantes de sistemas de detección de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios	*Ubicar en las áreas faltantes, los detectores de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios	*Revisión de las áreas del hotel para identificar los puntos donde debe haber detectores de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios. *Compra de materiales y herramientas para la instalación de los sistemas de detección de humo. *Instalación de los mecanismos en las áreas faltantes	*Detectores de humo. *Mecanismos de extinción de incendios. *Escalera (si se requiere)	*Personal de mantenimiento
P.10.4	*Identificación del o los sitios aptos para instalar el sistema de alarma de incendios.	*Ubicar la alarma general de incendios en el sitio apropiado	*Revisión de las áreas del hotel para identificar los puntos donde debe ubicarse el sistema de alarma de incendios. *Compra de materiales y herramientas para la instalación de los sistemas de detección de humo. *Instalación de la alarma general del incendios en el sitio apropiado	*Alarma incendios. *Escalera	*Personal de mantenimiento
P.11.3	*Definición de capacitaciones en eventos riesgosos para los trabajadores	*Realizar capacitaciones para entrenamiento en eventos de emergencia	*Reunión de las directivas para evaluar los días en que se harán capacitaciones sobre eventos riesgosos. *Contratación del asesor que dictará la capacitación. *Adecuación de una sala para recibir la capacitación.	*Asesor u orientador. *Sala para capacitación	*Administrador
P.12.3	*Identificación del área para instalar el ascensor	*Instalar el ascensor en el área establecida	*Revisión de las áreas para definir el espacio que se empleará para el ascensor. *Diseño individual y en el plano del Hotel del ascensor. *Adecuación del área para instalar el ascensor. *Compra de insumos para la instalación del ascensor. *Instalación del ascensor	*Ascensor *Herramientas para instalación del ascensor *Escalera	*Personal de mantenimiento
P.15.3	* Identificación de un área que sea exclusiva para eventos y reuniones	*Asignar un área dentro del hotel para eventos y reuniones	*Revisión de las áreas para definir el espacio que se empleará como sala de reuniones. * Adecuar el área definida con sillas o pupitres y herramientas para que funcione como sala de conferencia	*Salón especial. *Sillas. *Computador. *Video beam. *Micrófono. *Mesa	*Personal de mantenimiento. *Administrador
P.43.3	*Ubicación de formato de registro de limpieza y desinfección en todos los baños del Hotel	*Diseñar e imprimir los formatos de limpieza y desinfección diaria.	*Diseño de los formatos. *Impresión de los formatos. *Ubicación de los formatos en los baños del hotel	*Papel *Computador *Impresora *Plástico protector	*Administrador
S.16.3	*Convenio con operadoras telefónicas para que amplíen el servicio de teléfono para todas las áreas del hotel.	*Realizar negociaciones con las operadoras telefónicas	*Realización de acuerdos con las operadoras telefónicas.	*Acuerdos.	*Administrador

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17.
Continuación Tabla 16

Cod	Estrategias	Objetivos	Actividades	Recursos	Respons
S.17.3	*Ubicación de formato de lista de números telefónicos de emergencia.	*Diseñar e imprimir el formato de lista de número telefónicos de emergencia.	*Diseño de los formatos. *Impresión de los formatos. *Ubicación de los formatos en el comedor o mesa principal de la habitación.	*Papel *Computador *Impresora *Plástico protector	*Administrador
S.20.3	*Establecimiento de carta de alimentos, licores y vinos en idiomas español e inglés.	*Diseñar e imprimir la carta de alimentos, licores y vinos en idiomas español e inglés	*Contratación de publicista para el diseño e impresión de las dos cartas. *Acompañamiento en el proceso de diseño. *Aprobación y validación del diseño. *Impresión del diseño aprobado	*Publicista.	*Administrador
S.27.3	*Establecimiento de botiquín de primeros auxilios en áreas de mayor circulación de personas	*Ubicar el botiquín de primeros auxilios en las áreas de mayor circulación de personas	*Compra del botiquín en sitio especializado	*Botiquín	*Administrador
S.33.3	*Asignación de capacitaciones a algunos trabajadores en el idioma inglés u otro idioma	*Capacitar a trabajadores que tienen el primer contacto con los clientes en inglés u otro idioma	*Definición de empleados que tomarán el curso *Contratación de un profesor o tutor de inglés u otro idioma para que haga un curso intensivo.	*Personal para el curso. *Profesor o tutor. *Sala para la capacitación	*Administrador
S.37.3	*Definición de las fechas para realización de auditorías.	*Establecer frecuencia de realización de auditorías de servicio.	*Elaboración de listas de chequeo o encuestas para evaluar el servicio. *Definición de fechas en que se aplicarán las encuestas y cantidad de personas a aplicar. *Aplicación de la lista de chequeo o encuesta en la fecha establecida. *Tabulación y análisis de la información recolectada en la encuesta. *Diseño de acciones correctivas a aplicar. *Ejecución de las acciones correctivas. *Seguimiento del cumplimiento de las acciones correctivas.	*Formato de lista de chequeo o encuesta.	*Administrador *Recepcionista

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.4 Análisis comparativo de las categorías

Las diversas evaluaciones realizadas con respecto a las categorías de 3,4 y 5 estrellas, llevan a diversas conclusiones, soportadas según lo que presenta la figura 18. Como se evidencia, para la variable planta el mayor porcentaje de cumplimiento se presenta en la categoría 4 siguiendo con la categoría 5, pero la categoría 5 es la que posee mayor cantidad de debilidades en planta. En el caso de la variable accesibilidad, esta cumple los requisitos para tener cualquiera de las categorías, especialmente la quitan que es la más deseada. La variable servicio, tiene mayor

porcentaje en la categoría 3 y teniendo de último la categoría 5, es decir que el Hotel tiene que hacer bastante esfuerzo para el mejoramiento del servicio si quiere conseguir al menos una certificación de 3 estrellas.

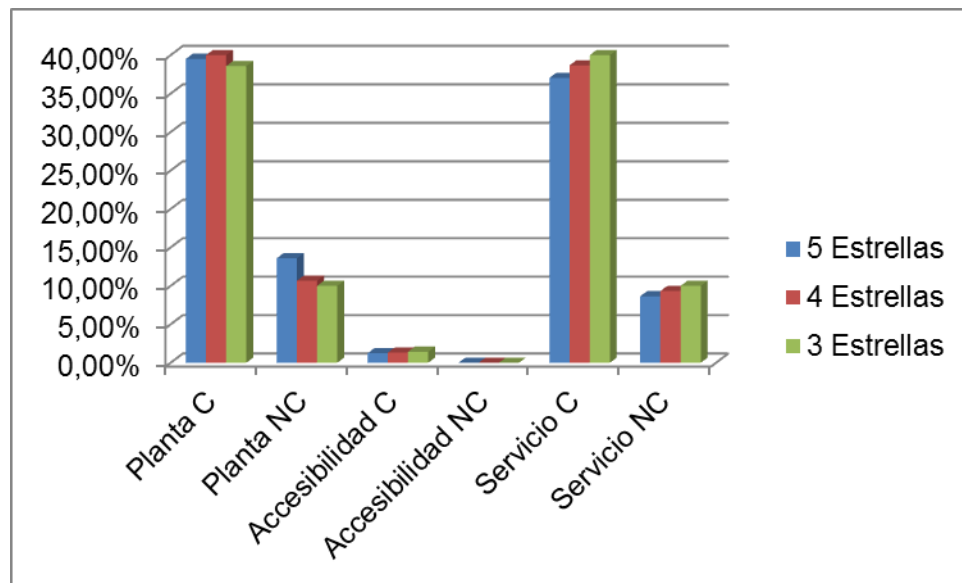


Figura 18. Comparativo de variables en categorías

Fuente: Elaboración propia

5.2 Planeación

5.2.1 Descripción de la fase.

La fase de planeación es en donde se definen las acciones que garanticen a la entidad el cumplimiento de cada uno de los elementos constitutivos de la norma. Para analizar estas acciones, se recurre a las siguientes herramientas:

- Perfil de capacidad interna y externa que ayudará a la obtención de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

- Matriz DOFA que se puede crear por medio de los resultados del perfil de capacidad interna y externa.
- Estrategias DO, DA, FA y FO que surgen del cruce realizado por medio de la matriz DOFA.
- Plan estratégico que se crea por la ejecución de las estrategias definidas anteriormente mencionadas que evaluará y definirá con mayor detalle la misión, visión, objetivos estratégicos, política de calidad, objetivos de calidad, mapa de procesos y matriz de interacción de procesos.

5.2.2 Perfil de capacidades internas.

El perfil de capacidades internas permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, evaluando respecto a diferentes capacidades entre esas la directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. La evaluación se elaboró considerando tres opciones que son Alto=3, Medio=2 y Bajo=1 dependiendo del grado de afectación. En la tabla 18 se presenta las evaluaciones realizadas a la capacidad directiva.

Tabla 18.
PCI- Capacidad Directiva

Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva									
-Imagen corporativa-Responsabilidad social	X						X		
-Uso de planes estratégicos		X						X	
-Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
-Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
-Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X	

Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
-Comunicación y control gerencial						X		X	
-Orientación empresarial						X		X	
-Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa						X		X	
-Habilidad para manejar fluctuaciones económicas					X			X	
-Sistemas de control						X		X	
-Sistemas de toma de decisiones					X			X	
-Sistema de coordinación			X						X
-Evaluación de gestión			X						X
Totales	3	6	2	6	10	0	9	16	2

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 18 ilustran que la empresa tiene fuertes debilidades en el direccionamiento, puesto que no cuenta con disponibilidad de tiempo por parte de los trabajadores para que trabajen en la estrategia del Hotel. A pesar de que la empresa cuenta con buena imagen corporativa, debido al reconocimiento del Hotel en el sector y en la región santandereana, los esfuerzos de los trabajadores están enfocados en elaborar su trabajo pero dejan a un lado el acompañamiento en el cumplimiento de la meta empresarial. Los estudios del mercado se efectuaron pero no se ha tomado el mayor provecho a estos. La coordinación y la gestión se realiza pero no con la frecuencia pertinente para que la empresa se destaque y alcance una gestión exitosa. Estas debilidades han hecho que pierdan la oportunidad de certificarse según la norma NTS 006.

En la tabla 19 se presentan las capacidades evaluando el nivel competitivo del Hotel. Este cuenta con grandes fortalezas puesto que el Hotel es muy destacado en la región porque sus instalaciones son agradables para los visitantes. Los huéspedes se sienten a gusto en el Hotel generando buenas referencias que hacen que visiten nuevos turistas. Las debilidades son por el manejo de la información de los clientes, el acceso a organismos privados o público y por programas de post-venta, es decir que no se administra de forma correcta la información referente a los clientes.

Tabla 19.
PCI- Capacidad Competitiva

Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad competitiva									
-Fuerza del servicio, calidad, exclusividad	X						X		
-Lealtad y satisfacción del cliente		X						X	
-Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			X						X
-Fortaleza de proveedor(es) y disponibilidad de insumos	X							X	
-Concentración de consumidores		X						X	
-Administración de clientes					X			X	
-Acceso a organismos privados o públicos					X			X	
-Portafolio de productos y servicios			X						X
-Programas post-venta					X			X	
Totales	3	6	2	0	6	0	3	12	2

Fuerza: Elaboración propia

Tabla 20.
PCI- Capacidad Financiera

Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad financiera									
-Acceso a capital cuando requiere			X						X
-Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X			X		
-Facilidad para salir del mercado						X			X
-Rentabilidad, retorno de la inversión					X			X	
-Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X			X	
-Comunicación y control gerencial			X						X
-Habilidad para competir con precios		X						X	
-Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
-Estabilidad de costos		X						X	
-Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda		X						X	
-Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X						X		
Totales	6	6	2	3	4	1	9	10	3

Fuerza: Elaboración propia

En la tabla 20 se muestra el resultado de la capacidad financiera, reflejando que el Hotel tiene buen control en las finanzas y se puede adaptar a los cambios de la demanda. Las debilidades que se presentan son causadas porque el Hotel cuenta con poca capacidad de endeudamiento debido a que su capital está invertido en infraestructura, por esta razón la liquidez es baja, convirtiéndose en debilidad al igual que la falta de medición de algunos indicadores de rentabilidad.

Tabla 21.
PCI- Capacidad tecnológica

Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad tecnológica									
-Habilidad técnica en la prestación de los servicios						X			X
-Capacidad de innovación					X			X	
-Nivel de tecnología utilizado en los servicios y productos			X						X
-Efectividad de los servicios		X						X	
-Valor agregado en el servicio o producto		X						X	
-Intensidad de mano de obra en el servicio y productos			X						X
-Aplicación de tecnología de computadores					X			X	
-Nivel de coordinación e integración con otras áreas			X						X
-Flexibilidad en los servicios y productos ofrecidos	X						X		
Totales	3	4	3	0	4	1	3	8	4

Fuerza: Elaboración propia

La capacidad tecnológica del Hotel es una fortaleza, en la medida que cuentan con los recursos tecnológicos necesarios para que se preste un buen servicio sin necesidad de recargar con tanta tecnología. Esto considerando que es un Hotel, con cabañas, es decir, tipo campestre que pretende es la tranquilidad y el acercamiento con lo natural, alejando a los visitantes de la intensidad tecnológica de las ciudades.

Tabla 22.
PCI- Capacidad de talento humano

Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de talento humano									
-Nivel académico del talento humano					X			X	
-Experiencia técnica		X						X	
-Estabilidad		X						X	
-Rotación					X			X	
-Ausentismo					X			X	
-Pertenencia		X						X	
-Motivación		X						X	
-Nivel de remuneración		X						X	
-Accidentalidad					X			X	
-Retiros				X			X		
-Índices de desempeño			X						X
Totales	0	10	1	3	8	0	3	18	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla 22 refleja que la empresa cuenta con fortaleza por parte del talento humano puesto que la estabilidad en los puestos de trabajo es alta, adquiriendo compromiso con el Hotel y desarrollando su trabajo de forma correcta. Se requiere que los trabajadores aumenten su nivel académico porque son personas empíricas de la región los que hacen parte de las operaciones del Hotel.

Tabla 23.
Resultados generales PCI

Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Fortalezas			Debilidades			Alto	Medio	Bajo
Directiva	3	6	2	6	10	0	9	16	2
Competitiva	3	6	2	0	6	0	3	12	2
Financiera	6	6	2	3	4	1	9	10	3
Tecnológica	3	4	3	0	4	1	3	8	4
Talento humano	0	10	1	3	8	0	3	18	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 23 están los resultados totales del Perfil de Capacidades Internas (PCI), reflejando que cuenta con las capacidades internas que les permite crecer como Hotel y empresa, es decir, que puede alcanzar la certificación que se proponga alcanzar pero mejorando la capacidad directiva que fue la que reflejó que poseía mayor cantidad de debilidades. Una ventaja, es que el capital humano cuenta con una gran puntuación que le permitirá mejorar la condición directiva.

La descripción detallada de las fortalezas y debilidades del Hotel las Rocas Resort se muestran en las tablas 24, 25 y 26 respectivamente.

Tabla 24.
Fortalezas del Hotel las Rocas Resort

Clasificación	Código	Descripción
Capacidad Directiva		
-Imagen corporativa- Responsabilidad social	FCD1	La imagen corporativa del Hotel es muy buena porque tiene buena proyección a nivel regional destacándose por la comodidad de sus instalaciones lo que lo hace atractivo de visitar
-Uso de planes estratégicos	FCD2	Las directivas siguen su plan estratégico porque cumplen con los objetivos de calidad en el servicio, es decir sus directivos se preocupan porque la imagen sea la mejor.
-Evaluación y pronóstico del medio	FCD3	Las directivas evalúan los escenarios del sector turismo para esta región con respecto a datos históricos del Hotel
-Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	FCD4	El hotel cuenta con capacidad para atender alta demanda puesto que tiene capacidad de atención 90 personas.
-Sistema de coordinación	FCD5	La empresa cuenta con estructura organizacional en donde se coordina la forma de operación y los responsables de las actividades.
-Evaluación de gestión	FCD6	La empresa hace evaluaciones de gestión cada tres meses para verificar si se está cumpliendo con los pronósticos.
Capacidad competitiva		
-Fuerza del servicio, calidad, exclusividad	FCC1	El hotel es destacado por el buen servicio, la comodidad, la calidad y la exclusividad.
-Lealtad y satisfacción del cliente	FCC2	Los visitantes que llegan a las instalaciones del Hotel dan buena referencia del servicio prestado
-Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	FCC3	Con el fortalecimiento del sector turismo en Colombia, el Hotel ha mejorado las condiciones de sus habitaciones y cabañas para atraer la atención de los visitantes.
-Fortaleza de proveedor(es) y disponibilidad de insumos	FCC4	El hotel cuenta con buenos proveedores considerando que sus instalaciones están a solo 30 minutos de San Gil que es uno de los principales municipios de Santander
-Concentración de consumidores	FCC5	El hotel ocupa su capacidad en temporada vacacional por la tranquilidad de sus instalaciones
-Portafolio de productos y servicios	FCC6	El hotel cuenta con carta de servicios y productos ofrecidos
Capacidad financiera		
-Acceso a capital cuando requiere	FCF1	El hotel cuenta con utilidades cercanas a los 100 millones lo que permite tener acceso a capital
-Comunicación y control gerencial	FCF2	El administrador presenta a los dueños el debido reporte de las finanzas del Hotel con las gestiones necesarias a realizar
-Habilidad para competir con precios	FCF3	El hotel tiene diversos precios dependiendo de la capacidad económica de los visitantes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Tabla 24
(Continuación)

Clasificación	Código	Descripción
-Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	FCF4	El hotel ha mejorado sus instalaciones para tener mayor cobertura.
-Estabilidad de costos	FCF5	El hotel busca el mejor proveedor en calidad y precios para la estabilidad de los costos
-Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda	FCF6	El hotel cuenta con planes para una demanda alta y en momentos de demanda baja.
-Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	FCF7	El hotel realiza ajuste en las tarifas de sus habitaciones y cabañas dependiendo de la temporada del año
Capacidad tecnológica		
-Nivel de tecnología utilizado en los servicios y productos	FCT1	El hotel cuenta con las herramientas y equipos necesarios para que opere de forma correcta y sus instalaciones se vean agradables
-Efectividad de los servicios	FCT2	Los trabajadores tienen la experiencia técnica necesaria para que sus actividades se realice rápido y se preste el servicio con efectividad
-Valor agregado en el servicio o producto	FCT3	La exclusividad y comodidad de las instalaciones le da valor agregado al servicio.
-Intensidad de mano de obra en el servicio y productos	FCT4	La mano de obra en las actividades del hotel es la necesaria y la idónea para su elaboración
-Nivel de coordinación e integración con otras áreas	FCT5	Los trabajadores del hotel tienen buena comunicación y cuentan con apoyo de su jefe superior para la elaboración de sus actividades
-Flexibilidad en los servicios y productos ofrecidos	FCT6	El hotel se ajusta a requerimiento y gustos de clientes si tienen la capacidad de hacerlo
Capacidad de talento humano		
-Experiencia técnica	FCTH1	Los trabajadores cuentan con la experiencia técnica suficiente para la ejecución de sus actividades
-Estabilidad	FCTH2	Los trabajadores tienen contratos a término indefinido y aquellos con contrato a término fijo cuentan con más de dos años de estar trabajando en el Hotel
-Pertenencia	FCTH3	Los trabajadores por su alta estabilidad, se apropian de su trabajo y de que el hotel luzca en el mejor estado posible
-Motivación	FCTH4	Los trabajadores se motivan porque su labor es reconocida por parte de los directivos y los visitantes.
-Nivel de remuneración	FCTH5	El salario de los trabajadores es acorde a las necesidades de estos y tienen beneficios por parte de los visitantes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26.
Debilidades del Hotel las Rocas Resort

Clasificación	Código	Descripción
Capacidad Directiva		
-Flexibilidad de la estructura organizacional	DCD1	Como es una empresa pequeña, la estructura organizacional no es flexible porque los trabajadores son fijos en sus labores y no les permite realizar otras actividades que hagan que se reestructure la organización
-Comunicación y control gerencial	DCD2	La comunicación es baja puesto que los trabajadores tienen su día labor totalmente cubierto por sus obligaciones y por ende los directivos desconocen ciertos eventos que ocurren en el Hotel
-Orientación empresarial	DCD3	Los directivos tienen poca orientación empresarial por sus ocupaciones y ubicación de las instalaciones del hotel
-Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	DCD4	La empresa efectúa poca contratación de gente creativa porque su capacidad de emplear es baja y es por esto que la publicidad del Hotel es baja
-Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	DCD5	El hotel se ve afectado por las condiciones económicas de la región porque sus instalaciones no les permite reducir al máximo los costos y los precios de hospedaje y restaurante
-Sistemas de control	DCD6	Los trabajadores y los directivos no cuentan con tiempo para revisión de las actividades del Hotel para verificar si se están realizando con todos los parámetros exigidos
-Sistemas de toma de decisiones	DCD7	El administrador y los directivos toman las decisiones por sí solas y no consultan las opiniones de los trabajadores y especialmente de los clientes
Capacidad competitiva		
-Administración de clientes	DCC1	El hotel no lleva un registro detallado de los clientes que visitan las instalaciones.
-Acceso a organismos privados o públicos	DCC2	El hotel no hace propaganda de servicios especializados para organismos privados o públicos.
-Programas post-venta	DCC3	Las sugerencias de los clientes no son atendidas por la falta de encuestas de satisfacción y por ende no cuenta con servicios post-venta
Capacidad financiera		
-Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	DCF1	La empresa cuenta con endeudamiento sólo con proveedores, es decir que no utiliza sus recursos propios para adquirir créditos bancarios para mejorar la condición del hotel
-Facilidad para salir del mercado	DCF2	El Hotel no realiza de forma permanente propaganda que permita que más visitantes lleguen a la región
-Rentabilidad, retorno de la inversión	DCF3	El indicador de rentabilidad no se evalúa por falta de endeudamiento y de inversión.
-Liquidez, disponibilidad de fondos internos	DCF4	El indicador de liquidez es medido con poca frecuencia porque la empresa posee deudas sólo con los proveedores.
Capacidad tecnológica		
-Habilidad técnica en la prestación de los servicios	DCT1	Las actividades son realizadas de forma empírica por parte de los trabajadores sin tecnología especializada
-Capacidad de innovación	DCT2	La empresa realiza pocas innovaciones en sus productos y servicios
-Aplicación de tecnología de computadores	DCT3	Los computadores utilizados son de tecnología antigua.
Capacidad de talento humano		
-Nivel académico del talento humano	DCTH1	Los trabajadores operativos del hotel son empíricos.
-Rotación	DCTH2	La rotación de trabajadores es baja
-Ausentismo	DCTH3	Los trabajadores son muy puntuales y comprometidos con sus trabajos
-Accidentalidad	DCTH4	La accidentalidad es baja
-Retiros	DCTH5	Los trabajadores son muy puntuales y comprometidos con sus trabajos

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Perfil de capacidades externas.

El perfil de capacidades externas evalúa las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a las empresas. Considera las variables económicas, sociales, políticas, geográficas y otras que pueden interferir en la continuidad de la empresa en el sector. La evaluación se elaboró considerando tres opciones que son Alto=3, Medio=2 y Bajo=1 dependiendo del grado de afectación. A continuación se presentan las evaluaciones de los factores externos que afectan positiva y negativamente al Hotel las Rocas.

Tabla 27.
POAM- Factores económicos

Clasificación	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factores económicos									
Los acuerdos de libre comercio	X						X		
La tasa de cambio	X						X		
La recesión económica				X			X		
Las tasas de interés					X			X	
El problema fiscal del país						X			X
La política fiscal y los impuestos						X			X
La política cambiaria						X			X
La política laboral			X						X
La inflación					X			X	
Dependencia de los costos del petróleo					X			X	
Los subsidios de otros países al sector			X						X
Los sobrecostos inesperados				X			X		
La inestabilidad del sector				X			X		
Los incentivos gubernamentales		X						X	
Totales	6	2	2	9	6	3	15	8	5

Fuente: Elaboración propia

Los factores económicos (Tabla 27), son amenazas en la actualidad, porque ha habido cambios bruscos en la economía del país. La compra de productos para abastecer el Hotel es más costosa debido al alza en el precio de los productos siendo esto una debilidad importante como lo

es la inestabilidad en el sector porque la llegada de los clientes se da en temporadas específicas del año.

En la tabla 28 se presentan los factores políticos, que en este caso es una oportunidad importante porque la política del país ha favorecido al sector turismo, facilitando la forma de operación, porque los paisajes de Colombia son un escenario atractivo para los extranjeros. Esta oportunidad se da porque el turismo aumenta el desarrollo económico de la región por el ingreso de capital por parte de los visitantes que se traduce en mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región. Además, como el Hotel las Rocas Resort es considerada una Pymes, este tipo de empresas tiene beneficios tributarios y legales, para que estén vigentes en el país.

Tabla 28.
POAM- Factores políticos

Clasificación	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factores políticos									
Política del país		X						X	
La política de seguridad del estado		X						X	
Manejo de la clase política		X						X	
Participación activa de gerencia			X						X
La participación ciudadana		X						X	
Los acuerdos de comercio internacionales	X						X		
La coordinación de lo económico con lo social		X						X	
La credibilidad en las instituciones		X						X	
Incentivos a la pequeña y mediana empresa	X						X		
La política tributaria y fiscal			X						X
Totales	6	12	2	0	0	0	6	12	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29.
POAM- Factores sociales

Clasificación	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factores sociales									
El desempleo				X			X		
El desplazamiento					X			X	
La violencia					X			X	
El nivel de educación de la sociedad					X			X	
Aumento de la inversión en seguridad	X						X		

Clasificación	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
El índice de inseguridad y delincuencia				X			X		
Amenaza del sistema educativo					X			X	
Las políticas salariales			X						X
La crisis de valores de la sociedad				X			X		
Totales	3	0	1	9	8	0	12	8	1

Fuente: Elaboración propia

Los factores sociales (Tabla 29), traen desventajas porque ante la inseguridad puede que ocurra deserción por parte de los visitantes. El desempleo es crítico porque si se presentan altas tasas de desempleo, no habrá capacidad económica para que puedan visitar las instalaciones del Hotel las Rocas Resort.

Tabla 30.
POAM- Factores tecnológicos

Clasificación	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
Factores tecnológicos	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Telecomunicaciones	X						X		
Internet y el comercio electrónico	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Globalización de la información	X						X		
Nuevas tecnologías industriales			X						X
La velocidad del desarrollo tecnológico		X						X	
Las investigaciones			X						X
La resistencia al cambio tecnológico				X			X		
Nuevas tecnologías computacionales			X						X
Flexibilidad en la producción			X						X
Disminución de los riesgos laborales			X						X
Totales	12	2	5	3	0	0	15	2	5

Fuente: Elaboración propia

En tabla 30, se presentan los factores tecnológicos a evaluar. Como se mencionó en la capacidad tecnológica de PCI, el Hotel cuenta con la tecnología necesaria para el servicio que brinda y que quiere proyectar, así que la tendencia de las tecnologías beneficia pero el Hotel tiene los equipos que hacen de la estadía sea agradable para los visitantes.

Tabla 31.
POAM- Factores geográficos

Clasificación	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factores geográficos									
Dificultad de transporte aéreo-terrestre		X						X	
La calidad de las vías de acceso	X						X		
Las condiciones climáticas y ambientales	X						X		
Totales	6	2	0	0	0	0	6	2	0

Fuente: Elaboración propia

Los factores geográficos, que se muestran en la tabla 31, son oportunidades para el Hotel las Rocas Resort, porque el transporte, las vías de acceso y las condiciones climáticas son buenas en la región donde se ubica, siendo atractivo para los turistas llegar a las instalaciones.

Tabla 32.
Resultados generales POAM

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos	6	2	2	9	6	3	15	8	5
Políticos	6	12	2	0	0	0	6	12	2
Sociales	3	0	1	9	8	0	12	8	1
Tecnológicos	12	2	5	3	0	0	15	2	5
Geográficos	6	2	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 32 se muestran los resultados generales de los Perfiles de Capacidad Externa (POAM), reflejando que en la actualidad los factores económicos se presentan como una amenaza para ciertas variables que han tenido fuertes fluctuaciones negativas en el mercado, los factores políticos como una oportunidad porque los hoteles, por ser parte del sector turismo, ha sido beneficiado por parte del estado para que su operación crezca cada año, los factores sociales como amenaza porque la inseguridad y el desempleo hace que la cantidad de visitantes sea baja, la tecnología como oportunidad porque el Hotel se adapta a la tecnología con los equipos

necesarios que hagan agradable la estadía y los factores geográficos como oportunidad porque el acceso al Hotel está libre de complicaciones por el clima o por transporte.

La descripción de las oportunidades y amenazas encontradas para el Hotel las Rocas Resort por medio del análisis del perfil de capacidades externas se presentan en las tablas 33-34.

Tabla 33.
Oportunidades del Hotel Las Rocas Resort

Clasificación	Código	Descripción
Factores económicos		
Los acuerdos de libre comercio	OFE1	Los acuerdos de libre comercio benefician en la medida que atraen mayor inversión extranjera y mejores precios en algunos de los productos
La tasa de cambio	OFE2	La tasa de cambio beneficia si su valor es bajo en la adquisición.
La política laboral	OFE3	Las mejoras en la política laboral motiva a los trabajadores a realizar su trabajo como se debe
Los subsidios de otros países al sector	OFE4	Los beneficios otorgados por otros países para el crecimiento empresarial ayuda a mejorar la operación de la empresa
Los incentivos gubernamentales	OFE5	Los beneficios otorgados por el estado para el crecimiento empresarial ayuda a mejorar la operación de la empresa
Factores políticos		
Política del país	OF1P	La política del país en la actualidad beneficia al sector turismo en diversas aspectos
La política de seguridad del estado	OF2P	La mejora en la seguridad en el país, permite que lleguen más visitantes en el país
Manejo de la clase política	OF3P	El manejo de la clase política, permite que el hotel cuente con respaldo por parte de ellos
Participación activa de gerencia	OF4P	Los directivos están al tanto de los beneficios políticos para el sector hotelero
La participación ciudadana	OF5P	Los habitantes de la región orientan a los visitantes hacia las instalaciones del hotel
Los acuerdos de comercio internacionales	OF6P	Los acuerdos internacionales benefician al hotel por la adquisición de productos que no están disponibles en el país, a buen precio.
La coordinación de lo económico con lo social	OF7P	El hotel se ajusta dependiendo de las necesidades sociales
La credibilidad en las instituciones	OF8P	El sector hotelero cuenta con credibilidad por parte del estado debido a su crecimiento en los últimos años
Incentivos a la pequeña y mediana empresa	OF9P	El hotel por ser una empresa tipo Pymes se beneficia de los incentivos que se el estado les da a estas.
La política tributaria y fiscal	OF10P	La política del país en la actualidad beneficia al sector turismo en diversas aspectos
Factores sociales		
Aumento de la inversión en seguridad	OFS1	Si la región es más segura, la llegada de visitantes al Hotel aumentará
Las políticas salariales	OFS2	Las mejoras en la política laboral motiva a los trabajadores a realizar su trabajo como se debe
Factores tecnológicos		
Telecomunicaciones	OFT1	El mejoramiento en las telecomunicaciones ha beneficiado la posición y comunicación del hotel considerando que está ubicado en un pueblo alejado de la capital del departamento
Internet y el comercio electrónico	OFT2	El crecimiento de la tecnología ha permitido el reconocimiento del hotel por medio de la página web, aumentando la llegada de visitantes
Facilidad de acceso a la tecnología	OFT3	El crecimiento de la tecnología ha permitido acceder a esta por parte del Hotel
Globalización de la información	OFT4	La información se encuentra más organizada debido al crecimiento de la tecnología especialmente el software
Nuevas tecnologías industriales	OFT5	El hotel ha mejorado los elementos en las habitaciones y demás instalaciones con tecnologías apropiadas
La velocidad del desarrollo tecnológico	OFT6	El hotel ha mejorado los elementos en las habitaciones y demás instalaciones con tecnologías apropiadas
Las investigaciones	OFT7	El hotel mejora su calidad por medio de investigaciones consultadas sobre las tendencias del sector hotelero del país.
Nuevas tecnologías computacionales	OFT8	El hotel cuenta con la tecnología computacional básica para su operación
Flexibilidad en la producción	OFT9	El hotel ajusta su capacidad en el hospedaje y restaurante porque cuenta con capacidad de producción elevada
Disminución de los riesgos laborales	OFT10	El hotel cuenta con buena infraestructura en sus áreas que evita la ocurrencia de riesgos laborales
Factores geográficos		
Dificultad de transporte aéreo-terrestre	OF1G	El hotel cuenta con carretera propia para llegar a sus instalaciones
La calidad de las vías de acceso	OF2G	La calidad de la vía de acceso es buena
Las condiciones climáticas y ambientales	OF3G	Por su ubicación y calidad de las vías, el hotel no es afectado por las condiciones climáticas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34.
Amenazas del Hotel Las Rocas Resort

Clasificación	Código	Descripción
Factores económicos		
La recesión económica	AFE1	Las dificultad económica del país debido a los altos precios de los productos y el bajo salario mínimo impiden que haya llegada de visitantes al Hotel
Las tasas de interés	AFE2	Los bancos en la actualidad manejan tasas de interés elevadas que impide que los directivos se arriesguen a tomar créditos
El problema fiscal del país	AFE3	La deuda extranjera del país, hace que algunos inversionistas o visitantes lleguen al país impidiendo el crecimiento del sector hotelero
La política fiscal y los impuestos	AFE4	Los elevados impuestos que maneja el país absorben gran parte de las utilidades del Hotel
La política cambiaria	AFE5	El elevado precio del dólar como moneda principal, hace difícil la adquisición de productos o servicios extranjeros por parte del Hotel
La inflación	AFE6	La inflación alta, eleva el valor de los productos, aumentando los costos para el hotel.
Dependencia de los costos del petróleo	AFE7	El precio bajo del barril de crudo afecta casi todos los economías de un país
Los sobre costos inesperados	AFE8	La inflación alta, eleva el valor de los productos, aumentando los costos para el hotel.
La inestabilidad del sector	AFE9	El sector hotelero tienen temporadas muy altas y muy bajas afectando los ingresos del hotel
Factores sociales		
El desempleo	AFS1	El alto índice de desempleo presentado en los últimos días, hace que las personas tengan menos posibilidades de disfrutar de los servicios de hotel
El desplazamiento	AFS2	El continuo desplazamiento en los pueblos, es evidencia de inseguridad que aleja a los visitantes de llegar a la región
La violencia	AFS3	El alto índice de violencia, es evidencia de inseguridad que aleja a los visitantes de llegar a la región
El nivel de educación de la sociedad	AFS4	El nivel de educación de la sociedad permite que la calidad de vida de las personas sea mejor y por ende disfrute la estadía en el hotel
El índice de inseguridad y delincuencia	AFS5	El alto índice de violencia, es evidencia de inseguridad que aleja a los visitantes de llegar a la región
Amenaza del sistema educativo	AFS6	El nivel de educación de la sociedad permite que la calidad de vida de las personas sea mejor y por ende disfrute la estadía en el hotel
La crisis de valores de la sociedad	AFS7	Las dificultad económica del país debido a los altos precios de los productos y el bajo salario mínimo impiden que haya llegada de visitantes al Hotel
Factores tecnológicos		
La resistencia al cambio tecnológico	AFT1	El hotel tiene tecnología antigua en algunas de sus áreas

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Matriz DOFA.

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. A partir del análisis del PCI y el POAM, se captan debilidades mayores en cada área evaluada y se proponen estrategias a partir de una matriz DOFA que no solo permitan superar las debilidades sino aprovechar sus fortalezas y oportunidades al igual que disminuir el impacto de las amenazas. Las estrategias que se pueden generar son:

- Estrategias FO: son estrategias de crecimiento, son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno del núcleo y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión en el sector forestal o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO, son estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas que tiene el núcleo, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno del núcleo.
- Estrategias FA, son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno del núcleo, aprovechando las fortalezas del núcleo forestal.
- Estrategias DA, permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado de una situación amenazante y débil difícilmente superable, que pueda exponer al núcleo al fracaso.

En la figura 19 se muestran los componentes de la matriz DOFA para el Hotel las Rocas Resort, en la figura 20 se presentan las estrategias formadas a partir de los componentes de la matriz DOFA y en las tablas ----- se presentan las estrategias formadas con lo encontrado en los perfiles de capacidad interna y externa.

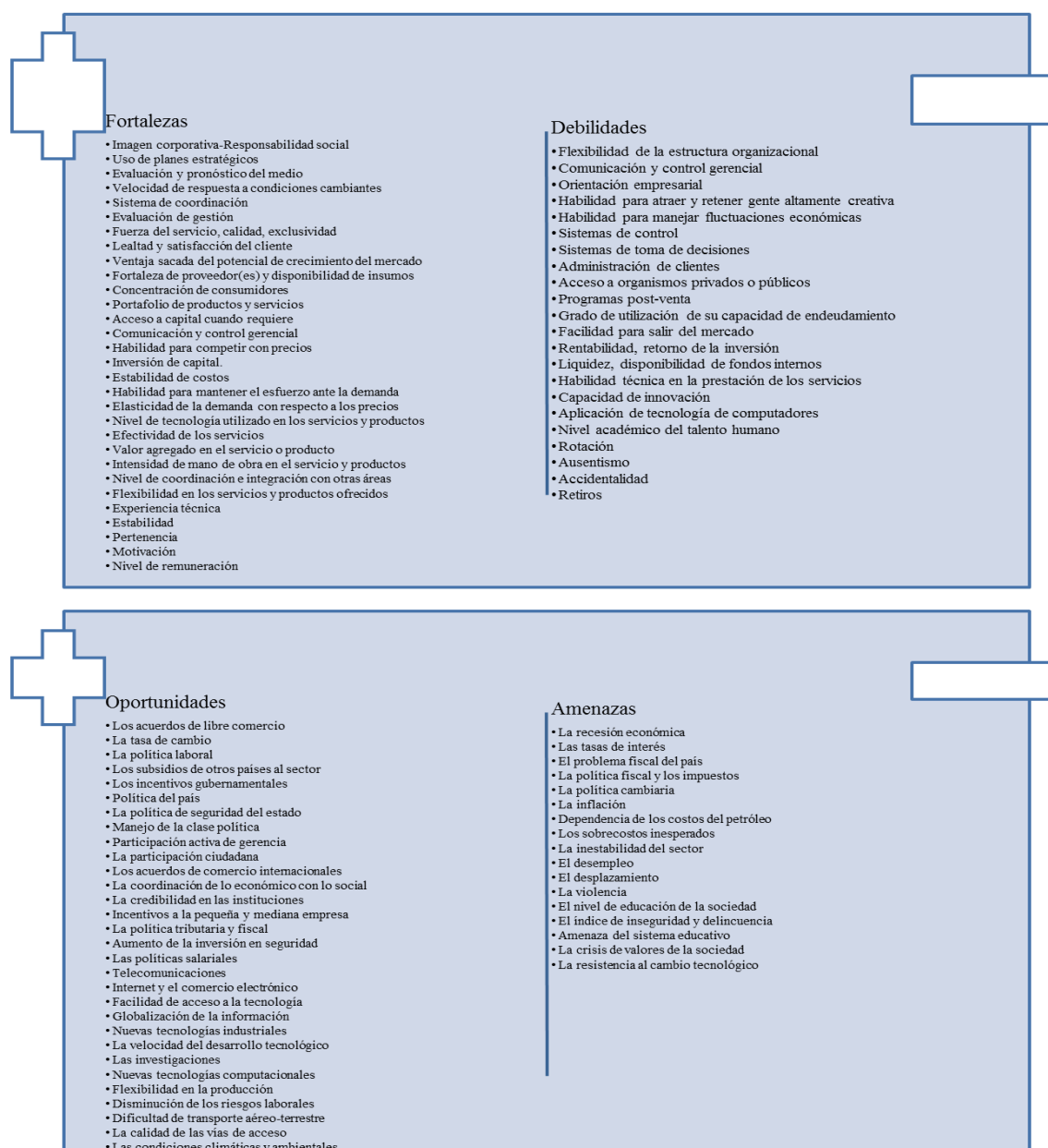


Figura 19. Matriz DOFA Hotel Las Rocas Resort

Fuente: Elaboración propia

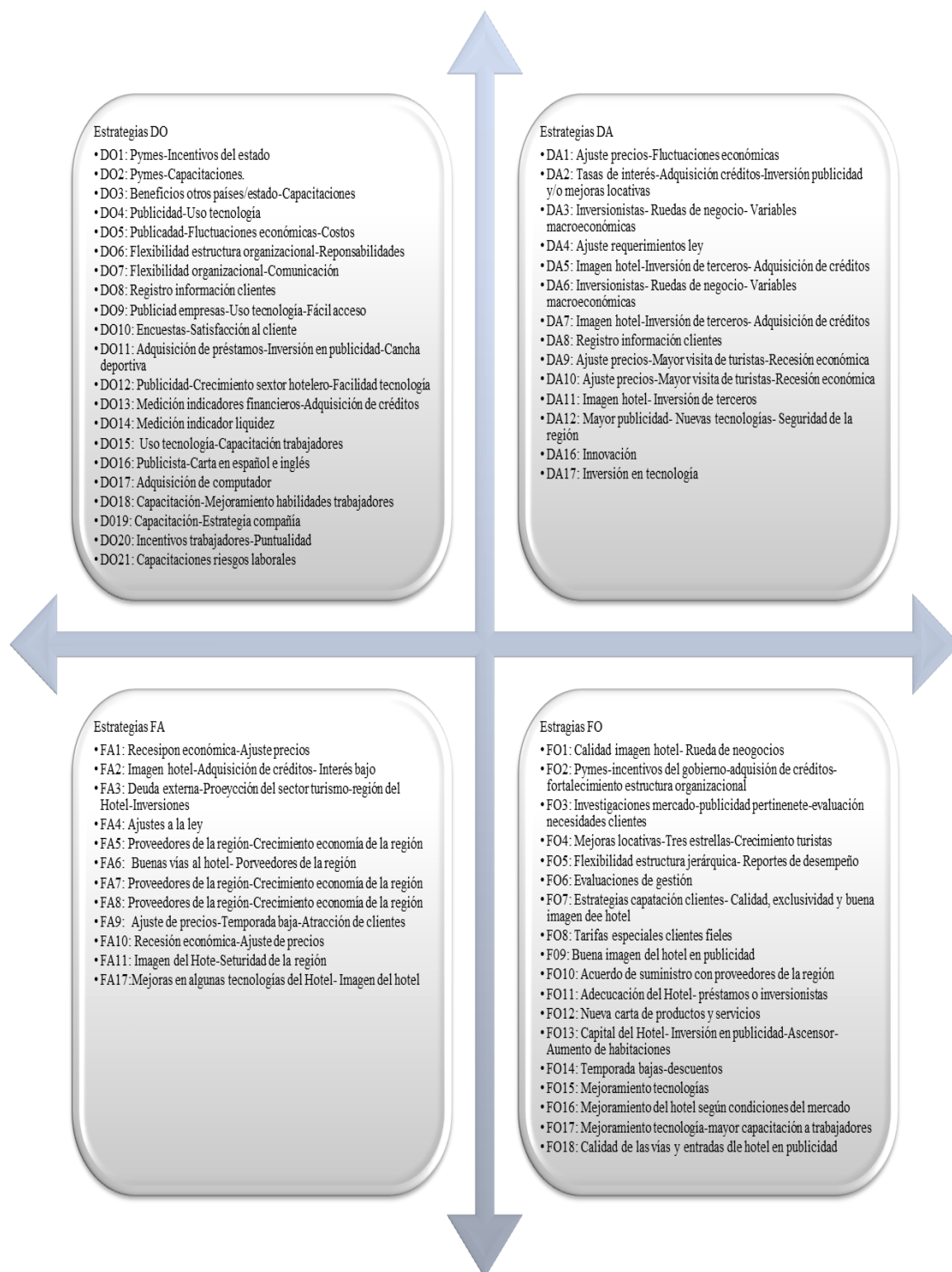


Figura 20. Estrategias propuestas a partir de la matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35.
Estrategias DO propuestas para el Hotel Las Rocas Resort

D	O	Código	DO
DCD1	OFE1	DO1	El hotel a pesar de ser una empresa tipo Pymes, se puede beneficiar de los incentivos del estado y así poder ser una estructura más grande y más flexible
DCD2	OFE2	DO2	El hotel debe tomar algunos de los beneficios del estado, por ejemplo, en capacitaciones de mejores prácticas de gerenciamiento para que la empresa sea más orgánica y haya mejorar comunicación. La Cámara de Comercio brinda estas capacitaciones a un costo muy bajo.
DCD3	OFE3	DO3	Los beneficios otorgados por otros países y el estado para el crecimiento empresarial ayuda a mejorar la operación de la empresa porque además del dinero, se pueden capacitar con nuevas prácticas de gerenciamiento
DCD4	OFE4	DO4	El hotel puede contratar profesionales externos, sin necesidad de estar en la nómina de la empresa, para que asesore al hotel en mejoramiento de la imagen y proyección del Hotel. Esto es posible por medio de Internet que se puede conocer los profesionales disponibles y que puedan prestar estos beneficios y empleando los recursos disponibles por el estado. También es posible por medio de adquisición de créditos, ya que el hotel no hace uso de esta fuente.
DCD5	OFE5	DO5	El crecimiento de la empresa por medio de la nueva publicidad que se haga, permitirá que el Hotel se encuentre más ocupado y se pueda sostener ante las fluctuaciones económicas, soportando los costos de mantener el hotel.
DCD6	OFP1	DO6	El mejoramiento en la comunicación y la flexibilidad de la estructura, va de la mano con el control de la operación porque se definirán las actividades con sus responsables y la entrega del reporte a su jefe inmediato o a quien requiera el informe.
DCD7	OFP2	DO7	De igual forma, como se trabajará en una organización más flexible, se considerará la opinión de los trabajadores operarios y administrativos que mejoren la imagen del Hotel
DCC1	OFP3	DO8	Por medio de la facilidad actual de la tecnología, se llevará registro de los clientes que visitan el Hotel, con sus respectivos preferencias
DCC2	OFP4	DO9	El hotel por medio de las herramientas tecnológicas e Internet, puede hacer propaganda a entes públicos y privados para eventos especiales que requieran o llegada de entidades extranjeras. Esto es factible puesto que el Hotel tiene buenas vías de acceso y se encuentra a 30 minutos de San Gil y allí se encuentra una sede de la Cámara de Comercio.
DCC3	OFP5	DO10	Por medio de la facilidad actual de la tecnología, se elaborarán formatos de encuestas para que algunos de los visitantes las desarrollen, con una frecuencia de tres meses para que se tabulen y analice la información de las sugerencias de los clientes y se pueda trabajar en propuestas de mejora para que los clientes se sientan satisfechos.
DCF1	OFP6	DO11	El estado y los bancos están ofreciendo beneficios como tasas de intereses bajas para el sector hotelero y las Pymes. Esta es una ventaja que las directivas del hotel consideren para que adquiera créditos y trabajen en el crecimiento empresarial del hotel. El dinero entrante puede ser útil para la adecuación de una cancha deportiva, la instalación del ascensor y/o mejoramiento de la publicidad
DCF2	OFP7	DO12	Junto con la proyección turística de la región, el crecimiento del sector hotelero, la facilidad de la tecnología y el registro de la información de los clientes, la empresa puede hacer propaganda que sea atractiva para los clientes para que vuelvan a visitar las instalaciones o sugiera la visita al hotel.
DCF3	OFP8	DO13	La medición con mayor frecuencia sus indicadores financieros debe realizarse, para evaluar si la inversión realizada por medio de los créditos que se otorguen, está siendo beneficiosa para el crecimiento empresarial deseado.
DCF4	OFP9	DO14	El indicador de liquidez empezará a ser medido después de la adquisición de los créditos.
DCT1	OFP10	DO15	El fácil acceso a la tecnología es importante para que los trabajadores se capaciten. De igual manera el estado ofrece capacitaciones por medio del SENA para que los trabajadores mejoren sus habilidades académicas.
DCT2	OFS1	DO16	La contratación de un publicista es necesaria para mejorar la propaganda del hotel y el mejoramiento de la carta de productos y servicios del Hotel especialmente la elaboración en español e inglés. Esto se puede lograr empleando los recursos otorgados por el gobierno o por la adquisición de créditos.
DCT3	OFS2	DO17	La compra de al menos un computador nuevo es necesaria para que se pueda mejorar el procesamiento de la información del hotel. Esto se puede lograr empleando los recursos otorgados por el gobierno o por la adquisición de créditos.
DCTH1	OFT1	DO18	El fácil acceso a la tecnología es importante para que los trabajadores se capaciten. De igual manera el estado ofrece capacitaciones por medio del SENA para que los trabajadores mejoren sus habilidades académicas. Estas capacitaciones deben incluir el estudio de una segunda lengua.
DCTH2	OFT2	DO19	Fortalecer por medio de capacitaciones con el SENA sobre el compromiso con la estrategia de la empresa
DCTH3	OFT3	DO20	Reforzar la puntualidad de los trabajadores con incentivos, por ejemplo mejoras en el sueldo o acceso a estudio.
DCTH4	OFT4	DO21	Fortalecer por medio de capacitaciones con el SENA sobre riesgos laborales.
DCTH5	OFT5	DO22	Reforzar la puntualidad de los trabajadores con incentivos, por ejemplo mejoras en el sueldo o acceso a estudio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36.
Estrategias DA propuestas para el Hotel las Rocas Resort

D	A	Código	DA
DCD1	AFE1	DA1	El hotel cuenta con la capacidad de hacer ajustes en precios de los servicios de hospedaje y restaurante para que los visitantes puedan llegar a las instalaciones. Esto hará que el hotel tenga beneficios económicos ante la dificultad económica del país y que las personas puedan disfrutar de su estadía además que fortalece la economía de la región.
DCD2	AFE2	DA2	El hotel debe evaluar los bancos y sus tasas de interés para tomar la que mejor convenga y tomar créditos que le permitan invertir en propaganda, mejoras locativas y computadores.
DCD3	AFE3	DA3	El estudio de inversionistas nacionales e internacionales por medio de ruedas de negocios propuestas por la Cámara de Comercio se debe utilizar así no se depende de las variables macroeconómicas que son muy inestables y riesgosas en la actualidad.
DCD4	AFE4	DA4	La empresa debe ajustarse a los requerimientos de ley.
DCD5	AFE5	DA5	La buena imagen del hotel es un factor de atracción de inversión ya sea por parte de terceros o por parte de los bancos para que faciliten sus préstamos a tasas de interés bajas.
DCD6	AFE6	DA6	El estudio de inversionistas nacionales e internacionales por medio de ruedas de negocios propuestas por la Cámara de Comercio se debe utilizar así no se depende de las variables macroeconómicas que son muy inestables y riesgosas en la actualidad.
DCD7	AFE7	DA7	La buena imagen del hotel es un factor de atracción de inversión ya sea por parte de terceros o por parte de los bancos para que faciliten sus préstamos a tasas de interés bajas.
DCC1	AFE8	DA8	El hotel debe llevar registro de los clientes con sus gustos para que se envíe información de beneficios particulares y así estos puedan volver a las instalaciones del Hotel
DCC2	AFE9	DA9	El hotel cuenta con la capacidad de hacer ajustes en precios de los servicios de hospedaje y restaurante para que los visitantes puedan llegar a las instalaciones. Esto hará que el hotel tenga beneficios económicos ante la dificultad económica del país y que las personas puedan disfrutar de su estadía además que fortalece la economía de la región.
DCC3	AFS1	DA10	El hotel cuenta con la capacidad de hacer ajustes en precios de los servicios de hospedaje y restaurante para que los visitantes puedan llegar a las instalaciones. Esto hará que el hotel tenga beneficios económicos ante la dificultad económica del país y que las personas puedan disfrutar de su estadía además que fortalece la economía de la región.
DCF1	AFS2	DA11	La buena imagen del hotel es un factor de atracción de inversión ya sea por parte de terceros o por parte de los bancos para que faciliten sus préstamos a tasas de interés bajas.
DCF2	AFS3	DA12	El hotel debe realizar mayor propaganda para que lleguen más visitantes por medio de las tecnologías disponibles y mostrando que en la región donde se ubica es libre de inseguridad. Así se aumenta la economía del hotel y la región
DCF4	AFS5	DA14	El hotel debe realizar mayor propaganda para que lleguen más visitantes por medio de las tecnologías disponibles y mostrando que en la región donde se ubica es libre de inseguridad. Así se aumenta la economía del hotel y la región
DCT1	AFS6	DA15	El hotel debe evaluar los bancos y sus tasas de interés para tomar la que mejor convenga y tomar créditos que le permitan invertir en propaganda, mejoras locativas y tecnología.
DCT2	AFS7	DA16	La innovación en los productos y servicios se debe hacer por medio de contratación de publicista porque esto hará que crezca la llegada de visitantes y se mejore la economía del Hotel y la región.
DCT3	AFT1	DA17	El hotel debe invertir en los computadores necesarios para que se tenga actualizada la información del hotel de forma segura y rápida además que refleje buena imagen.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37.
Estrategias FA propuestas para el Hotel Las Rocas Resort

F	A	Código	FA
FCD1	AFE1	FA1	El hotel debe proponer servicios con precios más bajos en hospedaje y restaurante que le permita atraer visitantes a pesar de las dificultades económicas.
FCD2	AFE2	FA2	Negociar con los bancos la adquisición de créditos para que se tome la tasa de interés más baja posible mostrando la buena imagen del Hotel y los beneficios que tendrá invirtiendo el capital que desembolsa. El banco accederá si se plantea volver a adquirir el crédito.
FCD3	AFE3	FA3	A pesar de la crisis de la deuda extranjera, se puede proyectar a los visitantes extranjeros, el crecimiento del sector turístico, la imagen del Hotel, la región en donde se ubica, el mejoramiento de las instalaciones, su exclusividad y calidad para que estos se arriesguen a hacer inversiones en este. Esto por medio de la facilidad en el acceso de la tecnología que permite darse a conocer de forma

F	A	Código	FA
FCD1	AFE1	FA1	El hotel debe proponer servicios con precios más bajos en hospedaje y restaurante que le permita atraer visitantes a pesar de las dificultades económicas.
FCD4	AFE4	FA4	internacional. La empresa debe ajustarse a las exigencias de ley.
FCD5	AFE5	FA5	La empresa debe adquirir la mayor parte de sus productos de consumo diario en la región para que no se vea afectada por los cambios del precio del dólar. Considerando que existen buenas vías para salir y entrar del hotel se puede abastecer semanalmente.
FCD6	AFE6	FA6	Por la ubicación del hotel y las buenas vías de la región, se puede adquirir los productos de consumo diario en la región fortaleciendo la economía.
FCC1	AFE7	FA7	Por la ubicación del hotel y las buenas vías de la región, se puede adquirir los productos de consumo diario en la región fortaleciendo la economía.
FCC2	AFE8	FA8	Por la ubicación del hotel y las buenas vías de la región, se puede adquirir los productos de consumo diario en la región fortaleciendo la economía.
FCC3	AFE9	FA9	La propaganda de los diversos precios dependiendo de la capacidad económica de los visitantes es la que fortalecerá el Hotel en las temporadas bajas.
FCC4	AFS1	FA10	El hotel debe proponer servicios con precios más bajos en hospedaje y restaurante que le permita atraer visitantes a pesar de las dificultades económicas.
FCC5	AFS2	FA11	La ubicación del Hotel es uno de sus atractivos y es lo que se debe mostrar sobre este para que se evidencie que tanto el Hotel como la región son libres de inseguridad.
FCC6	AFS3	FA12	La ubicación del Hotel es uno de sus atractivos y es lo que se debe mostrar sobre este para que se evidencie que tanto el Hotel como la región son libres de inseguridad.
FCF3	AFS6	FA15	La ubicación del Hotel es uno de sus atractivos y es lo que se debe mostrar sobre este para que se evidencie que tanto el Hotel como la región son libres de inseguridad.
FCF4	AFS7	FA16	El hotel debe proponer servicios con precios más bajos en hospedaje y restaurante que le permita atraer visitantes a pesar de las dificultades económicas.
FCF5	AFT1	FA17	La tecnología obsoleta, que afecta la eficiencia e imagen del hotel debe ser cambiada para que no dañe la buena imagen, calidad y exclusividad del Hotel.

Fuente: Elaboración propia

Considerando que las estrategias FO son estrategias de crecimiento, la formulación de cada una de estas fue considerando varias fortalezas con oportunidades del entorno. Es por esto que la presentación de esas se muestra en la tabla ----.

Tabla 38.
Estrategias FO propuestas para el Hotel Las Rocas Resort

Código	FO
FO1	La imagen del hotel, la calidad, exclusividad y buen servicio de restaurante debe ser resaltado en negociaciones en ruedas de negocios que son más frecuentes con los nuevos acuerdos comerciales.
FO2	Los incentivos del gobierno por ser una empresa tipo Pymes, la posibilidad de adquirir créditos con bancos, fortalecerá la estructura organizativa y crecimiento empresarial.
FO3	Las investigaciones de mercado realizadas para el Hotel se deben realizar con el propósito de pronosticar la demanda potencial especialmente después que hagan la publicidad planteada y así conocer las necesidades de abastecimiento y adecuación que requieran
FO4	La adecuación del hotel para que alcance la categoría tres es importante para que se puedan iniciar negociaciones con inversionistas extranjeros que impulsarán la visita de turistas y que hará que ingrese más dinero que servirá para el mejoramiento y obtención de una categoría mayor.
FO5	El crecimiento empresarial del Hotel, requerirá de modificaciones a la estructura organizacional de tal manera que todos conozcan los reportes que se deben entregar para que se evidencie los beneficios de las inversiones realizadas.
FO6	Desarrollo de evaluaciones de gestión con cambio de frecuencia a dos meses.
FO7	Desarrollo de estrategias de captación de turistas por medio del buen servicio, comodidad, calidad y exclusividad.

Código	FO
FO8	Formulación de tarifas especiales para aquellos clientes que visiten el Hotel más de una vez al año y traigan un cliente potencial
FO9	Las atractivas instalaciones de las habitaciones y cabañas deben ser mostradas en los formatos de propaganda del Hotel como la página web y folletos de publicidad.
FO10	Desarrollo de negociaciones con proveedores estableciendo los suministros y su frecuencia logrado con el conocimiento de la demanda según la temporada.
FO11	Obteniendo entradas de dinero por parte de inversionistas o préstamos bancarios, el Hotel debe iniciar con adecuación de áreas para incluir más habitaciones, para que pueda cubrir el crecimiento de visitas que tendrá.
FO12	El desarrollo de una nueva carta de servicios y productos ofrecidos, que tenga diseño más creativo y que esté en español e inglés, permitirá la visita de extranjeros y permitirá incrementar la categoría del hotel
FO13	La disposición de capital del Hotel, le permite acceder a créditos que utilizará para publicidad, adaptación de área para cancha deportiva y/o ascensor y aumento de habitaciones.
FO14	Definición de descuentos especiales en la carta de productos y servicios para las temporadas bajas.
FO15	Mejoramiento de las tecnologías para que estas sean más eficientes y eficaces para los trabajadores
FO16	Aprovechamiento de las investigaciones y estudios referentes al sector hotelero para que se mejore las condiciones con respecto a las tendencias del mercado.
FO17	Con el mejoramiento de la tecnología, se debe capacitar a los trabajadores en el buen uso para que saquen provecho de estas y facilite su trabajo.
FO18	Se debe resaltar en la publicidad, sobre la calidad de las entradas a la región y al Hotel para que no impida la llegada de visitantes.

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Planteamiento de nueva estrategia

El planteamiento de una nueva estrategia es necesario porque el Hotel requiere replantear su forma de trabajo y el horizonte al que se dirige para que alcance la certificación que desea alcanzar y es por esto que en la figura 28 se presenta la representación gráfica del marco estratégico que será la guía para lograrlo. La descripción de sus componentes se hace a continuación.

5.2.5.1 Visión.

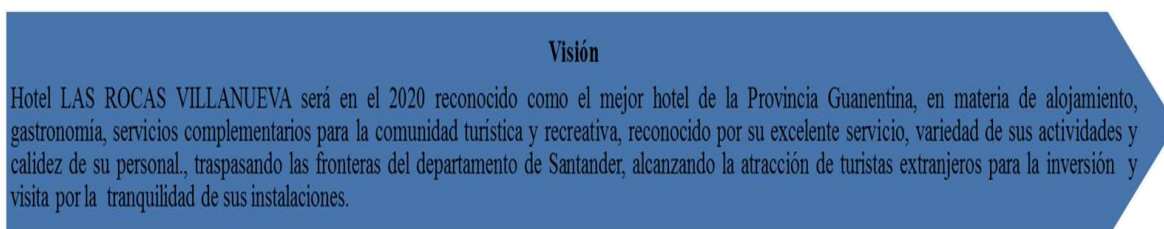


Figura 21. Visión propuesta para el Hotel Las Rocas Resort

Fuente: Elaboración propia

La visión propuesta que se muestra en la figura 21, es la siguiente: “Hotel LAS ROCAS VILLANUEVA será en el 2020 reconocido como el mejor hotel de la Provincia Guanentina, en materia de alojamiento, gastronomía, servicios complementarios para la comunidad turística y recreativa, reconocido por su excelente servicio, variedad de sus actividades y calidez de su personal., traspasando las fronteras del departamento de Santander, alcanzando la atracción de turistas extranjeros para la inversión y visita por la tranquilidad de sus instalaciones”. Claramente se muestra el horizonte de tiempo es el 2020 en donde se destacará por la calidad y exclusividad de los servicios que ofrece y por su proyección hasta alcanzar el reconocimiento que atraerá visitantes extranjeros en materia de inversión y alojamiento.

5.2.5.2 Misión.

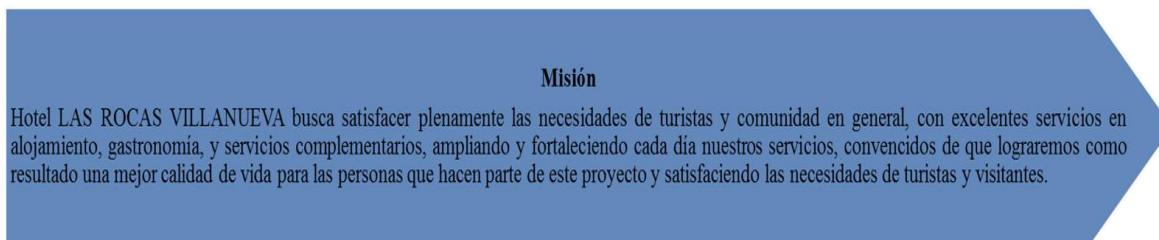


Figura 22. Misión propuesta para el Hotel Las Rocas Resort

Fuente: Elaboración propia

La misión propuesta que se muestra en la figura 22, contiene el mismo texto de años anteriores y es la que se presenta a continuación: “Hotel LAS ROCAS VILLANUEVA busca satisfacer plenamente las necesidades de turistas y comunidad en general, con excelentes servicios en alojamiento, gastronomía, y servicios complementarios, ampliando y fortaleciendo cada día nuestros servicios, convencidos de que lograremos como resultado una mejor calidad de

vida para las personas que hacen parte de este proyecto y satisfaciendo las necesidades de turistas y visitantes”. La misión está enfocada en la satisfacción del cliente mejorando la calidad de vida de estos, cuando llegan a las instalaciones del Hotel.

5.2.5.3 *Objetivos institucionales.*

En la figura 23 se ilustra los objetivos institucionales que se implementarán en el Hotel Las Rocas Resort.



Figura 23. Objetivos institucionales propuestos para el Hotel Las Rocas Resort

Fuente: Elaboración propia

- *Garantizar satisfacción en la estadía a los visitantes del Hotel Las Rocas Resort-* como se explicaba en la misión, el Hotel se enfoca en que la atención y estadía de los visitantes sea lo más grata posible, que sea un ambiente de tranquilidad y relajación.
- *Ampliar el reconocimiento del Hotel Las Rocas Resort para que sea distinguido por los turistas nacionales y aquellos visitantes extranjeros-*el Hotel está en la búsqueda de ampliación de su reconocimiento para que la llegada de visitantes sea de colombianos de todos los departamentos y extranjeros para que la entrada de dinero sea mayor y para que haya crecimiento económico del Hotel y la región.
- *Fortalecer relaciones de suministro para las operaciones del Hotel y de llegada de visitantes-* el Hotel, por su crecimiento en visitas, debe llevar a cabo negociaciones que

beneficie a los proveedores de insumos del sector para que le dé continuidad a las operaciones del Hotel.

- *Impulsar y fomentar las acciones de promoción del Hotel Las Rocas Resort para incrementar el desarrollo de la región guanentina-* El Hotel las Rocas Resort, por ser el único en esta región, debe realizar actividades de propaganda para que la llegada de clientes sea mayor y porque su economía crece al igual que la de la región.
- *Monitorear los procesos operativos y administrativos del Hotel Las Rocas Resort para que sean eficientes y eficaces permitiendo brindar el servicio más oportuno y acertado a nuestros visitantes-* Las actividades del Hotel son realizadas por personal calificado por su experiencia técnica pero es importante que se cumpla con altos estándares de calidad y por esta razón sus procesos operativos y administrativos deben ser monitoreados para controlar que se esté cumpliendo con lo reglamentado en las normas de calidad y así alcanzar las certificaciones que se quiere.
- *Trabajar en equipo hacia el camino de mejoramiento de la categorización del Hotel Las Resort-* Todos los trabajadores tanto directivos como operativos, deben ejecutar sus labores para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa en el nivel de estrellas que se quiere trabajar.

5.2.5.4 Política de calidad

En la figura 24 se ilustra la política de calidad que se implementarán en el Hotel Las Rocas Resort.

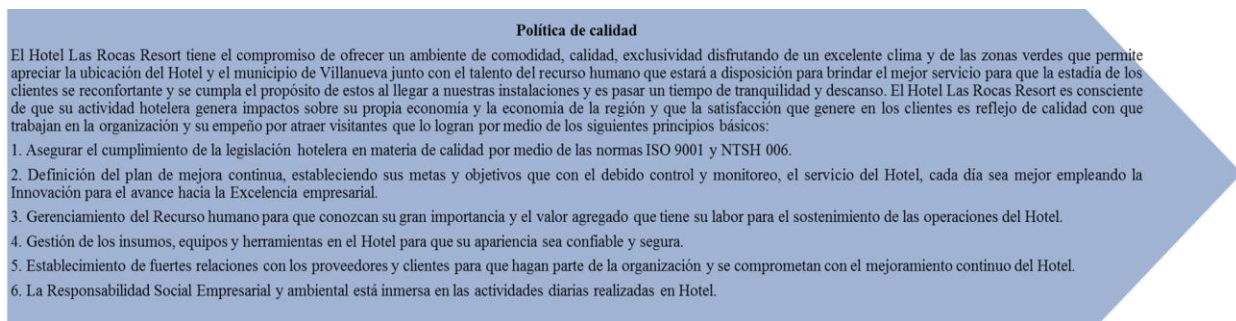


Figura 24. Política de calidad propuesta para el Hotel Las Rocas Resort

Fuente: Elaboración propia

El Hotel Las Rocas Resort tiene el compromiso de ofrecer un ambiente de comodidad, calidad, exclusividad disfrutando de un excelente clima y de las zonas verdes que permite apreciar la ubicación del Hotel y el municipio de Villanueva junto con el talento del recurso humano que estará a disposición para brindar el mejor servicio para que la estadía de los clientes se reconfortante y se cumpla el propósito de estos al llegar a nuestras instalaciones y es pasar un tiempo de tranquilidad y descanso. El Hotel Las Rocas Resort es consciente de que su actividad hotelera genera impactos sobre su propia economía y la economía de la región y que la satisfacción que genere en los clientes es reflejo de calidad con que trabajan en la organización y su empeño por atraer visitantes que lo logran por medio de los siguientes principios básicos:

- Asegurar el cumplimiento de la legislación hotelera en materia de calidad por medio de las normas ISO 9001 y NTSH 006.
- Definición del plan de mejora continua, estableciendo sus metas y objetivos que con el debido control y monitoreo, el servicio del Hotel, cada día sea mejor empleando la Innovación para el avance hacia la Excelencia empresarial.
- Gerenciamiento del Recurso humano para que conozcan su gran importancia y el valor agregado que tiene su labor para el sostenimiento de las operaciones del Hotel.

- Gestión de los insumos, equipos y herramientas en el Hotel para que su apariencia sea confiable y segura.
- Establecimiento de fuertes relaciones con los proveedores y clientes para que hagan parte de la organización y se comprometan con el mejoramiento continuo del Hotel.
- La Responsabilidad Social Empresarial y ambiental está inmersa en las actividades diarias realizadas en Hotel.

5.2.5.5 Competencias organizacionales.

En la figura 25 se muestra el recuadro de las competencias organizacionales definidas para el Hotel Las Rocas Resort

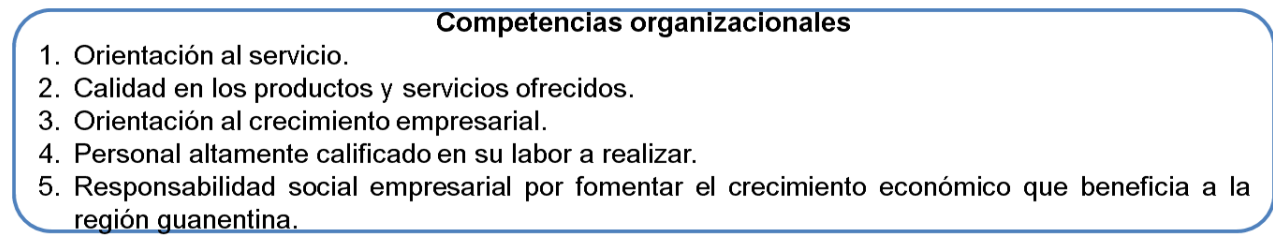


Figura 25. Competencias organizacionales del Hotel Las Rocas Resort

Fuente: Elaboración propia

- *Orientación al servicio*- Todos los trabajadores dirigen sus esfuerzo a ofrecerle a los clientes el mejor ambiente por su calidad en la atención.

- *Calidad en los productos y servicios ofrecidos*-Las instalaciones del hotel y los servicios ofrecidos, cumplen con altos estándares de calidad porque brindan satisfacción a los clientes que visitan.
- *Orientación al crecimiento empresarial*-El Hotel está haciendo sus esfuerzos para que tenga más reconocimiento a nivel regional, departamental, nacional e internacional.
- *Personal altamente calificado en su labor a realizar*- Las actividades realizadas dentro del Hotel, tienen garantía de buena calidad puesto que es elaborada por talento humano con alta experiencia en la realización de su labor.
- *Responsabilidad social empresarial por fomentar el crecimiento económico que beneficia a la región Guanentina*- El crecimiento de visitas al Hotel, aumenta la economía de la región porque los visitantes pasarán y disfrutarán de otros establecimientos del municipio.

5.2.5.6 Ventaja competitiva.

En la figura 26 se muestra el recuadro de los componentes que posee el Hotel que traen ventaja competitiva a este.

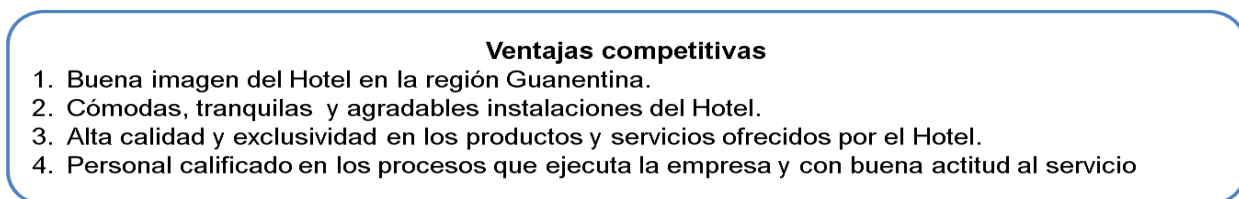


Figura 26. Ventajas competitivas del Hotel Las Rocas Resort

Fuente: Elaboración propia

- *Buena imagen del Hotel en la región Guanentina*- El hotel es reconocido en la región por sus cómodas instalaciones lo que es un factor potencial para el incremento de su economía.
- *Cómodas, tranquilas y agradables instalaciones del Hotel*- Las habitaciones son atractivas para el descanso al igual que sus espacios de compartir como la piscina, restaurante y zonas sociales.
- *Alta calidad y exclusividad en los productos y servicios ofrecidos por el Hotel*- Las instalaciones, gastronomía y comodidad son exclusivas en cuanto a la calidad de los materiales, asesorías y demás que hacen parte del Hotel, haciendo de este un lugar muy agradable de visitar.
- *Personal calificado en los procesos que ejecuta la empresa y con buena actitud al servicio*- Los trabajadores cuentan con alto potencial en el desarrollo de sus labores y la calidez humana con que atienden es agradable para los visitantes.

5.2.5.7 Valores organizacionales.

En la figura 27 se muestra el recuadro de los valores organizacionales que son aplicados en el Hotel.

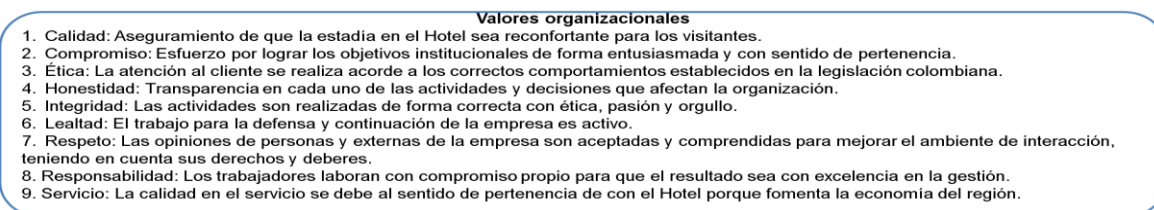


Figura 27. Valores organizacionales del Hotel Las Rocas Resort

Fuente: Elaboración propia

- *Calidad*- Aseguramiento de que la estadía en el Hotel sea reconfortante para los visitantes.
- *Compromiso*- Esfuerzo por lograr los objetivos institucionales de forma entusiasmada y con sentido de pertenencia.
- *Ética*- La atención al cliente se realiza acorde a los correctos comportamientos establecidos en la legislación colombiana.
- *Honestidad*- Transparencia en cada uno de las actividades y decisiones que afectan la organización.
- *Integridad*- Las actividades son realizadas de forma correcta con ética, pasión y orgullo.
- *Lealtad*- El trabajo para la defensa y continuación de la empresa es activo.
- *Respeto*- Las opiniones de personas y externas de la empresa son aceptadas y comprendidas para mejorar el ambiente de interacción, teniendo en cuenta sus derechos y deberes.
- *Responsabilidad*- Los trabajadores laboran con compromiso propio para que el resultado sea con excelencia en la gestión.
- *Servicio*- La calidad en el servicio se debe al sentido de pertenencia de con el Hotel porque fomenta la economía del región.

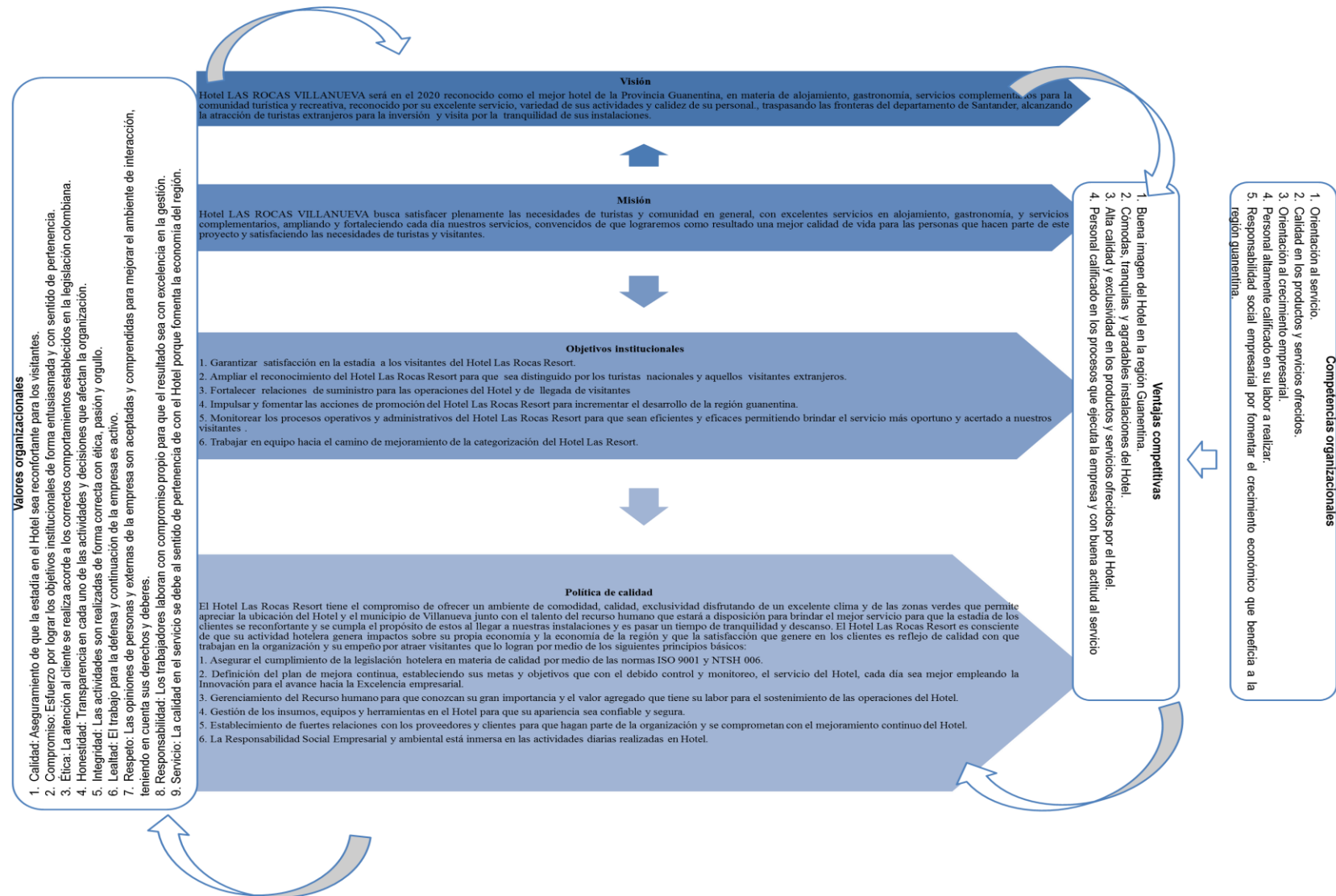


Figura 28. Marco estratégico del Hotel Las Rocas Resort Villanueva

Fuente: Elaboración propia

5.3 Documentación

5.3.1 Definición de la categoría a la que pertenece el Hotel.

Según lo presentado en la etapa del diagnóstico, el Hotel tiene la misma cantidad de fallas para conseguir la categoría de tres y cuatro estrellas es por esto que harán esfuerzo para conseguir la cuarta categoría. La razón de iniciar en el trabajo por la categoría de cuatro estrellas se debe a que le dará mayor reconocimiento al Hotel si se categoriza en este nivel y crecerá la llegada de visitantes por esta categoría y por el incremento en publicidad que se le hará al Hotel según lo planteado en las estrategias del numeral anterior.

El Hotel Las Rocas Resort cuenta con diversas ventajas como son la buena imagen que proyecta por su ubicación, zonas verdes e instalaciones que hacen de este un lugar atractivo para el descanso y relajación para los visitantes de la región. El logro en la categoría cuatro estrellas, atraerá clientes y aumentará la economía del Hotel y la región mejorando la calidad de vida de todos aquellos que viven en el municipio de Villanueva.

5.3.2 Identificación de los factores para su categorización.

La categorización según la norma NTSH 006 está por tres factores que son planta, accesibilidad y servicios que fueron evaluados, identificándose que algunos ítems son positivos para la obtención de la Cuarta Estrellas pero existen otras que se convierten en dificultades importantes y que deben ser arregladas para que se pueda obtener la calificación. En la tabla 39 se presentan

las estrategias que se debe desarrollar para eliminar las dificultades que impiden la categorización de Cuatro estrellas.

Tabla 39.
Estrategias para alcanzar la categoría 4 Estrellas en el Hotel las Rocas Resort

Cod	Estrategias	Recursos
P.2.4	Identificación de áreas faltantes de señalización.	El ingreso de dinero proveniente de Bancos o inversionistas, debe ser empleado para las mejoras locativas que requiera el Hotel
P.9.4	Identificación de áreas faltantes de sistemas de detección de humo de calor y mecanismos de extinción de incendios	El ingreso de dinero proveniente de Bancos o inversionistas, debe ser empleado para las mejoras locativas que requiera el Hotel
P.10.4	Identificación del o los sitios aptos para instalar el sistema de alarma de incendios.	El ingreso de dinero proveniente de Bancos o inversionistas, debe ser empleado para las mejoras locativas que requiera el Hotel
P.11.4	Definición de capacitaciones en eventos riesgosos para los trabajadores	Las capacitaciones que los directivos y trabajadores tomarán, deben incluir en riesgos laborales demás tipos de riesgos a los que se encuentran expuestos.
P.12.4	Identificación del área para instalar el ascensor	El ingreso de dinero proveniente de Bancos o inversionistas, debe ser empleado para las mejoras locativas que requiera el Hotel en este caso para la instalación del ascensor
P.15.4	Identificación de un área que sea exclusiva para eventos y reuniones	Las mejoras locativas realizadas al Hotel, deben ir de la mano con una nueva distribución para que se pueda asignar un área exclusiva para eventos y reuniones
P.33.4	Definición de horarios especiales para servicio de piscina climatizada.	Por medio de acuerdos entre directivos y trabajadores, se establecen los horarios para el servicio de piscina climatizada, esto gracias a la flexibilidad de la organización.
P.43.4	Ubicación de formato de registro de limpieza y desinfección en todos los baños del Hotel	Las mejoras locativas del Hotel deben incluir la ubicación del formato de limpieza y desinfección en todos los baños del Hotel
S.2.4	Asignación de una persona para el servicio de Valet parking	El ingreso de dinero proveniente de Bancos o inversionistas, debe ser empleado para la contratación de una persona capacitada para brindar el servicio de Valet Parking.
S.16.4	Convenio con operadoras telefónicas para que amplíen el servicio de teléfono para todas las áreas del hotel.	Los acuerdos entre los proveedores hacen parte de las estrategias establecidas en la fase de planeación y esto involucra negociar con las operadoras telefónicas
S.17.4	Ubicación de formato de lista de números telefónicos de emergencia.	Las mejoras locativas del Hotel deben incluir la ubicación del formato de lista de número telefónicos de emergencia
S.20.4	Establecimiento de carta de alimentos, licores y vinos en idiomas español e inglés.	El ingreso de dinero proveniente de Bancos o inversionistas, debe ser empleado para la contratación del Publicista que proyectará la imagen del Hotel por diversos medios y el diseño de la nueva carta de alimentos, licores y vinos en los idiomas español e inglés
S.27.4	Establecimiento de botiquín de primeros auxilios en áreas de mayor circulación de personas	El ingreso de dinero proveniente de Bancos o inversionistas, debe ser empleado para las mejoras locativas como es el establecimiento de botiquín de primeros auxilios en áreas de mayor circulación de personas
S.33.4	Asignación de capacitaciones a algunos trabajadores en una segunda lengua extranjera	Los acuerdos realizados con proveedores o terceros, incluye con institutos o tutores especializados para que capaciten a algunos trabajadores en una segunda lengua extranjera, empleando como recursos el ingreso de dinero proveniente de créditos o inversionistas.
S.37.4	Definición de las fechas para realización de auditorías.	Con la definición de la estrategia de mejoramiento de la comunicación entre los trabajadores y directivos, se define la forma de reportar la información de la operación de la empresa estableciendo el calendario de realización de las auditorías

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Planteamiento de los objetivos de calidad.

La calidad del Hotel Las Rocas Resort está vinculada con la exclusividad, comodidad de sus instalaciones, el buen servicio tanto en el hospedaje como en el restaurante y por esta razón los objetivos de calidad están direccionados a aumentar la buena imagen del Hotel para la llegada de más visitantes, uso eficiente de los recursos, gestión de la información, gestión de la operación y satisfacción del cliente, que se logrará con el crecimiento del Hotel como empresa por medio de los recursos que tiene a disposición por ser el Hotel más importante de la región, ser una empresa tipo Pymes y el auge del sector turismo en Santander.¹

A continuación, en la tabla 40 se definen los objetivos de calidad propuestos, la descripción de estos y la razón de su establecimiento.

Tabla 40.
Objetivos de calidad propuestos para el Hotel Las Rocas Resort

Objetivo de calidad	Descripción
Incrementar ventas en 10% de forma anual con respecto al año anterior	Este objetivo busca que por parte de las directivas se hagan esfuerzo en negociaciones y formas de publicidad para que se incremente la llegada de clientes. El porcentaje fue acordado con las directivas.
Aumentar o mantener el nivel de margen bruto y margen operacional	Este objetivo mide la eficiencia de uso de recurso, independiente del aumento en los ingresos, muestra que la empresa está utilizando sus insumos y/o recursos de forma óptima. Actualmente se encuentra en 12% y 9% respectivamente.
Cumplir con las entregas de reportes de información de la operación.	Este objetivo mide el cumplimiento o no de la entrega de reportes que se les definirá a los trabajadores sobre las labores del Hotel que se hace con el propósito de que exista mayor comunicación y se pueda atender a tiempo inconvenientes que se puedan presentar.
Efectuar los registros para la obtención de los indicadores de medición de la operación	Este objetivo mide si los trabajadores y directivos están llenando los formatos que permitirán evaluar la operación del Hotel y si están logrando las metas definidas en los indicadores de gestión que se describirán más adelante.
Obtener niveles de satisfacción de los clientes superiores al 80% de acuerdo a los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente	Este objetivo mide si se está cumpliendo con la realización y aplicación de las encuestas, permitiendo conocer la satisfacción y sugerencias de los clientes además de la elaboración y desarrollo de propuestas de mejora que aumenten la satisfacción de ellos.

Fuente: Elaboración propia

¹ EL TIEMPO. El poder del turismo en Santander. (2015). [En línea]. [consultado el 24 de Mayo de 2016]. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/el-poder-del-turismo-en-santander/439628-3>

5.3.4 Establecimiento de indicadores de objetivo de calidad y planes de acción.

En esta sección, en la tabla 41, se definirán los componentes que aclararán y permitirán el cumplimiento de los objetivos de calidad propuestos en el numeral anterior.

Tabla 41.
Objetivos e indicadores de calidad propuestos para el Hotel Las Rocas Resort

Objetivo de calidad	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Incrementar ventas en 10% de forma anual con respecto al año anterior	Cumplimiento de metas de ventas	$\left(\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}} - 1\right) * 100$	$\geq 10\%$	Semestral	Administrador
Aumentar o mantener el nivel de margen bruto y margen operacional	Eficiencia de recursos	$\left(\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas año actual}}\right) * 100$ $\left(\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas año actual}}\right) * 100$	$\geq 12\%$ $\geq 9\%$	Semestral	Administrador
Cumplir con las entregas de reportes de información de la operación.	Entrega de reportes	$\frac{\text{Reportes entregados}}{\text{Total reportes}} * 100$	=100%	Bimestral	Todos los trabajadores y directivos
Efectuar los registros para la obtención de los indicadores de medición de la operación	Registro de información	$\frac{\text{Formatos terminados}}{\text{Formatos entregados}} * 100$	=100%	Bimestral	Recepcionista
Obtener niveles de satisfacción de los clientes superiores al 80% de acuerdo a los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Encuestas con calificación alta}}{\text{Total encuestas realizadas}}$	$\geq 80\%$	Semestral	Recepcionista

Fuente: Elaboración propia

5.3.5 Capacitación al personal del hotel.

La capacitación a los trabajadores tanto operativos como directivos es importante para que se conozcan las nuevas medidas en las que se trabajará para el crecimiento empresarial del Hotel.

La adaptación a la nueva forma de trabajo se hará en diferentes fases que tendrán una orientación previa que se describe en la figura 29.



Figura 29. Etapas de capacitación a personal del Hotel Las Rocas Resort Villanueva

Fuente: Elaboración propia

5.3.6 Mapa de procesos.

El mapa de procesos que es la representación gráfica de los procesos que están presentes en la organización, debe ser elaborado porque hace parte del mejoramiento y crecimiento porque se estandarizan las operaciones dentro de la empresa, facilitando la medición del rendimiento de cada uno de estos. En la figura 30 se muestran los procesos definidos para el Hotel Las Rocas Resort que se explicarán a continuación.

5.3.6.1 Procesos estratégicos.

5.3.6.1.1 Definición.

Procesos encargados de llevar a cabo el direccionamiento empresarial de la organización en función del cumplimiento de la visión, misión, política y objetivos de calidad.

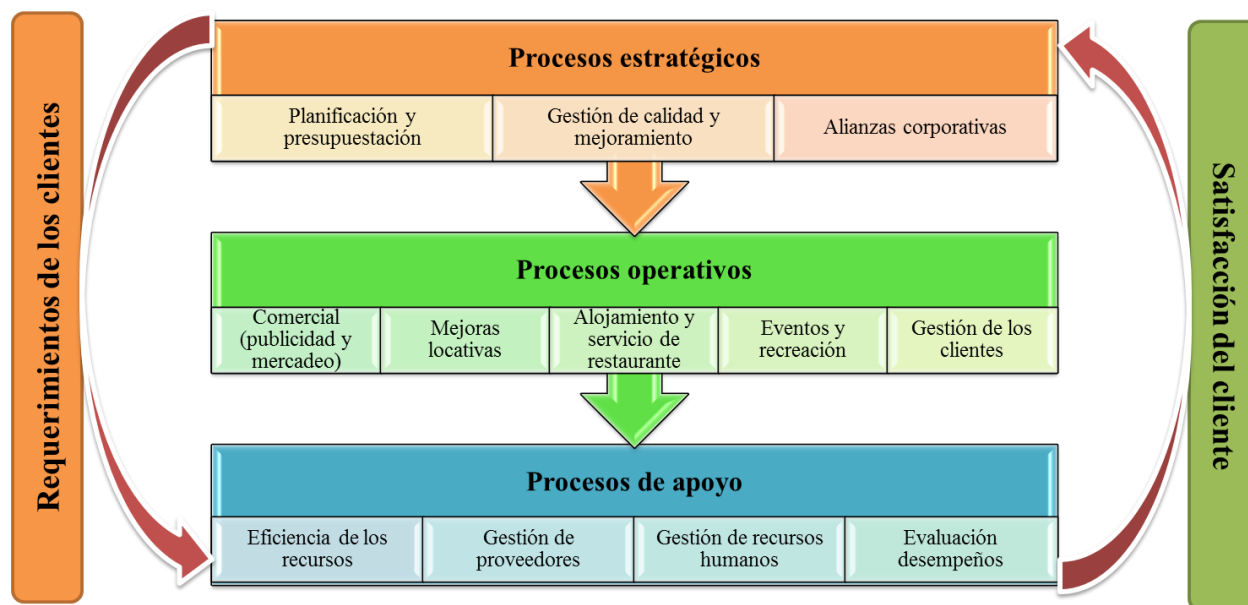


Figura 30. Mapa de procesos propuesto para el Hotel Las Rocas Resort Villanueva

Fuente: Elaboración propia

5.3.6.1.2 Planificación y presupuestación.

Proceso encargado de hacer las debidas proyecciones y asignaciones de recursos a las actividades realizadas, a cargo del gerente y subgerente del Hotel.

5.3.6.1.3 *Gestión de calidad y mejoramiento.*

Proceso encargado de realizar las auditorías y plantear las acciones de mejora que se requieran en el mejoramiento interno que se está definiendo en la empresa para lograr el crecimiento empresarial, la obtención de la certificación de Cuatro estrellas y mantener el nivel de calidad prometido. Procesos a cargo del administrador con apoyo de la recepcionista.

5.3.6.1.4 *Alianzas corporativas.*

Proceso en donde se busca establecer relaciones con entidades y/o personas externas al Hotel para que la operación sea sostenida, que permita el crecimiento y desarrollo económico de la organización por medio del incremento en la visita de clientes, uso de los recursos disponibles por instituciones públicas y privadas para el fortalecimiento del sector hotelero y ejecución de acuerdos con los proveedores para acceder a mejores precios en los insumos que requiera el Hotel. Proceso a cargo del gerente y subgerente.

5.3.6.2 *Procesos operativos.*

Procesos encargados de que el Hotel esté en funcionamiento y disponible para la atención de los clientes que visitan sus instalaciones.

5.3.6.2.1 *Comercial (Publicidad y mercadeo).*

Las actividades bajo este proceso llamado comercial están encaminadas en la imagen del Hotel y busca la atracción de clientes de tipo corporativo y particular, por medio de estrategias de promoción y publicidad. Este proceso está a cargo del subgerente y administrador con el apoyo de un publicista externo que se encargará de mejorar la proyección de la imagen del Hotel por medio de publicidad en la página web y otros medios que sugiera.

5.3.6.2.2 *Mejoras locativas.*

Las actividades en este proceso están a cargo principalmente por el encargado de mantenimiento que realizará los respectivos estudios y trabajos para componer aquellos espacios o elementos del Hotel que tienen fallas y que pueden afectar su imagen. De la mano de la persona de mantenimiento están los demás trabajadores operativos como son el mesero, camarera, celador, personal de cocina entre otros que harán saber si se requiere de reparación en alguna área.

5.3.6.2.3 *Alojamiento y servicios de restaurante.*

Son los procesos con que tienen mayor contacto los clientes, estando a cargo por el personal operativo que son recepcionista, mesero, camarera, celador y personal de cocina que trabajan para que la estadía de los visitantes en el Hotel sea reconfortante. La buena presentación de las habitaciones, del restaurante, comida y demás servicios que ofrece el Hotel son el resultado de la labor operativa de estos trabajadores.

5.3.6.2.4 *Eventos y recreación.*

El hotel cuenta con espacios especiales que serán mejorados para la obtención de la cuarta estrellas y porque será un servicio que atraerá a clientes de entidades públicas y privadas para que realicen sus reuniones. Este proceso es aparte del de alojamiento y restaurante porque es un servicio especial que presta el Hotel, cuya responsabilidad está a cargo del Subgerente y administrador con el apoyo de los demás trabajadores para que los espacios de las reuniones estén aptos cuando se presente este tipo de servicio.

5.3.6.2.5 *Gestión de los clientes.*

El Hotel en las estrategias de la fase de planeación, definió que la información de los clientes debe ser almacenada y procesada para conocer sus requerimientos, exigencias y sugerencias de mejoramiento en el Hotel y por eso hace parte de los procesos dentro de la empresa cuyos encargados serán el administrador y la recepcionista.

5.3.6.3 *Procesos de apoyo.*

Los procesos de apoyo son los que de forma indirecta permiten que la empresa se mantenga porque aporta recursos en buen estado para que la operación fluya sin inconvenientes.

5.3.6.3.1 *Eficiencia de recursos.*

Proceso que involucra a todos los trabajadores del Hotel porque busca que se utilicen los recursos en las cantidades y calidades precisas para que se dé un buen servicio.

5.3.6.3.2 *Gestión de proveedores.*

La administración de proveedores se refiere a realizar las debidas negociaciones con aquellos que suministran los insumos para el funcionamiento del Hotel, especialmente para aquellos que están cerca de donde se encuentra ubicado para que se fortalezca el desarrollo y crecimiento de la región. La gestión de proveedores está a cargo directo del administrador pero cuenta con el apoyo de los trabajadores operativos por ejemplo el personal de cocina que son quienes conocen que insumos requieren para su trabajo.

5.3.6.3.3 *Gestión de recursos humanos.*

El proceso de gestión de recursos humano se crea porque se necesita de brindar a los trabajadores el mejor ambiente y atención de sus necesidades para que su trabajo sea realizado en armonía, cumpliendo con los estándares de calidad que se requieren para que sea presente un servicio excelente en el Hotel. Las capacitaciones, bonificaciones y otros beneficios son actividades y elementos que incentivan a la ejecución de una buena labor, que estarán a cargo del gerente, subgerente y administrador.

5.3.6.3.4 *Evaluación de desempeño.*

El proceso de evaluación de desempeño se incluye porque se llevarán a cabo actividades por parte de los trabajadores en donde se registra la información de la operación y se probará si se está cumpliendo con las metas definidas para que posteriormente por medio del proceso de calidad y mejoramiento se establezcan los planes de mejora. El principal responsable es el administrador pero la evaluación involucra a todos los integrantes del Hotel.

5.3.7 Matriz de Interacción de procesos.

La matriz de interacción de procesos permite ilustrar la relación existente entre los procesos cuando se ejecutando. Contribuye a integrar todos los integrantes del Hotel y sus actividades en el mejoramiento continuo en búsqueda de la excelencia de la calidad para alcanzar la certificación que se quiere. En la tabla se presenta la matriz de interacción de procesos para el Hotel Las Rocas Resort.

Tabla 42. Matriz de interacción de procesos para el Hotel Las Rocas Resort

	Matriz de interacción de procesos									Fecha de Emisión:		
										Versión 1		
										Documento controlado		
	Planificación y presupuestación	Gestión de calidad mejoramiento	Alianzas corporativas	Comercial (publicidad y mercadeo)	Mejoras locativas	Alojamiento y servicio de restaurante	Eventos y recreación	Gestión de clientes	Eficiencia de recursos	Gestión de proveedores	Gestión de recursos humanos	Evaluación de desempeños
Planificación y presupuestación		*Asignación de recursos para auditorías y ejecución de planes de mejora	*Asignación de recursos para adelantar negociaciones en ruedas de negocios	*Asignación de recursos para contratación de publicista, paquetes promocionales y ajuste de precios según la temporada del año	*Definición y asignación de recursos requeridos para mejoramiento de las instalaciones del Hotel	*Asignación de recursos para ejecutar las labores para un buen servicio de alojamiento y servicio de restaurante	*Definición y asignación de recursos para adecuar los espacios para reuniones de tipo corporativo, particular y recreacional	*Asignación de recursos en efectivo, físicos, tecnológicos y de recurso humano para registro de novedades de los clientes	*Asignación de los recursos para ejecución de las actividades del Hotel de forma eficiente	*Definición de negociaciones con los proveedores y asignación de recursos para que el suministro sea continuo	*Definición y asignación de recursos para capacitaciones, bonificaciones y beneficios para los trabajadores	*Asignación de recursos para elaboración y aplicación de formatos para las evaluaciones de desempeño
Gestión de calidad mejoramiento	*Evaluación de la distribución de recursos por parte de los encargados de planificación y presupuestación		*Adquisición y Mejoramiento de relaciones entre organizaciones de tipo público y privado	*Mejoramiento en la proyección de la imagen del Hotel por medio de la nueva publicidad y diseños internos del Hotel	*Ejecución de mejoras y arreglos internos que requiera el Hotel para que se mantenga la calidad en sus servicios	*Definición de planes para el mejoramiento de las actividades realizadas para el alojamiento y servicio de restaurante	*Mejoras locativas para adaptación de espacios para incluir servicios de alquiler para eventos corporativos, particulares y actividades recreacionales	*Registro de información de los clientes con requerimientos y sugerencias para el aumento la calidad en los servicios y como consecuencia la satisfacción de estos	*Medición de los indicadores de Margen bruto y operacional que muestran el mejoramiento en el uso eficiente de los recursos	*Desarrollo de alianzas especiales con proveedores para que sus suministros no requieran inspección por la alta calidad con que suministran	*Mejoramiento de las condiciones laborales que traen como consecuencia la satisfacción de los trabajadores que realizarán sus labores cumpliendo con la calidad requerida	*Definición de calendario de evaluación de desempeño según los objetivos de calidad.
Alianzas corporativas	*Reporte de los recursos necesarios para llevar a cabo las negociaciones	*Establecimiento de los acuerdos en las negociaciones y su contribución al mejoramiento empresarial		*Definición de los acuerdos comerciales que aumentarán la llegada de clientes al Hotel	*Ejecución de acuerdos empresariales que definirán los requerimientos de instalaciones del Hotel	*Ejecución de acuerdos empresariales que definirán los requerimientos de alojamiento y servicio de restaurante	*Ejecución de acuerdos empresariales que definirán los requerimientos de instalaciones para llevar a cabo los eventos corporativos, particulares y actividades recreacionales	*Desarrollo de acuerdos empresariales donde se definen tratos especiales a los clientes involucrados	*Desarrollo de evaluación de recursos necesarios en los acuerdos empresariales realizados para que haya cero desperdicio	*Desarrollo de alianzas especiales con proveedores para acceder a mejores precios y se beneficien ambas partes	*Desarrollo de alianzas con el SENA y otras entidades públicas/privadas para capacitación de trabajadores y mejoras en condiciones laborales	*Medición del mejoramiento empresarial con las nuevas negociaciones conseguidas
Comercial (publicidad y mercadeo)	*Reporte de recursos requeridos para efectuar las actividades de publicidad y mercadeo	*Contribución al incremento de ventas por la llegada de más visitantes	*Definición de planes promocionales a organizaciones de tipo público y privado		*Imagen del Hotel adecuada debido a las mejoras realizadas en la infraestructura	*Presentación de la excelencia y exclusividad de los servicios de alojamiento y restaurante en las formas de publicidad a realizar	*Presentación de la excelencia y exclusividad de los servicios de alojamiento para realización de eventos corporativos, particulares y recreacionales	*Desarrollo de paquetes especiales según los gustos y requerimientos de los clientes	*Desarrollo de evaluación de recursos necesarios para elaboración de las estrategias de publicidad y mercadeo para que haya cero desperdicio	*Desarrollo de negociaciones beneficiosas con proveedores debido a la buena imagen y proyección del Hotel	*Capacitación de algunos trabajadores en una segunda lengua para aumentar la llegada de clientes extranjeros al Hotel	*Medición del mejoramiento empresarial con las nuevas estrategias de publicidad y mercadeo
Mejoras locativas	*Reporte de recursos requeridos para ejecutar las mejoras locativas al Hotel	*Desarrollo de mejoras que reflejan la calidad de las instalaciones y atraerá la visita de más clientes	*Desarrollo de mejoras locativas que aumentarán el número de acuerdos empresariales por la excelencia de las instalaciones del Hotel	*Desarrollo de mejoras que reflejan la calidad de las instalaciones y atraerá la visita de más clientes		*Ejecución de mejoras locativas que mostrarán un mejor nivel de calidad en los servicios de alojamiento y servicio de restaurante	*Ejecución de mejoras locativas que adecuarán los espacios para la inclusión de servicios especiales para eventos y recreación	*Ejecución de mejoras locativas según sugerencias de los clientes que aumentará la satisfacción de estos	*Desarrollo de evaluación de recursos necesarios para elaboración de mejoras locativas para que haya cero desperdicio	*Desarrollo de negociaciones beneficiosas con proveedores debido a las buenas instalaciones del Hotel	*Capacitación en ejecución de mejoras locativas con calidad y sin riesgos de accidentes	*Medición mejoramiento empresarial con las mejoras locativas realizadas
Alojamiento y servicio de restaurante	*Reporte de recursos requeridos para ejecutar las labores de alojamiento y servicio de restaurante	*Desarrollo de adecuación de las habitaciones para el alojamiento y de actividades en restaurante con los estándares de calidad requeridos	*Desarrollo adecuado de las labores de alojamiento y servicio de restaurante para que se refleje en el momento de acuerdos empresariales	*Desarrollo adecuado de las labores de alojamiento y servicio de restaurante para que se refleje en la publicidad del Hotel	*Ejecución adecuada de las labores de alojamiento y servicio de restaurante reportando los requerimientos de mejoras locativas		*Ejecución adecuada de labores del Hotel para que las instalaciones estén aptas para la llegada de eventos corporativos, particulares y recreacionales	*Desarrollo adecuado de las labores de alojamiento y servicio de restaurante según los requerimientos exigidos por los clientes	*Desarrollo de evaluación de recursos necesarios para las labores de adecuación de alojamiento y servicio de restaurante	*Planeación y ejecución de negociaciones con proveedores que suministren según cierta frecuencia para la continuidad de los servicios de alojamiento y restaurante	*Capacitación en ejecución de las actividades de adecuación de alojamiento y servicios de restaurante con calidad y sin riesgos de accidentes	*Medición mejoramiento empresarial con el registro de ejecución de las actividades de adecuación de alojamiento y servicio de restaurante

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Tabla 42 (Continuación)

	Matriz de interacción de procesos									Fecha de Emisión:		
										Versión 1		
										Documento controlado		
	Planificación y presupuestación	Gestión de calidad y mejoramiento	Alianzas corporativas	Comercial (publicidad y mercadeo)	Mejoras locativas	Alojamiento y servicio de restaurante	Eventos y recreación	Gestión de clientes	Eficiencia de recursos	Gestión de proveedores	Gestión de recursos humanos	Evaluación de desempeños
Eventos y recreación	*Reporte de recursos requeridos para ejecutar labores cuando se presenten servicios especiales de eventos y recreación	*Aseguramiento de que la adecuación de las áreas del Hotel para los servicios de ventas y recreación cumplan con buena proyección de calidad	*Adecuación de áreas especiales para llevar a cabo las reuniones de alianzas corporativas en las instalaciones del Hotel	*Publicidad sobre espacios especiales para llevar a cabo eventos corporativos, particulares y recreacionales dentro del Hotel	*Desarrollo de mejoras locativas para adecuar los espacios designados para la realización de eventos y recreación	*Ofrecimiento de servicios de restaurante en los eventos y actividades recreaciones que se presten en el Hotel		*Envío de oferta de servicios especiales para eventos y recreación según las sugerencias y gustos de los clientes	*Desarrollo de evaluación de recursos necesarios para elaboración de adecuación de espacios para eventos y recreación	*Negociaciones con proveedores sobre suministro especiales para cuando se presenten actividades de eventos y recreación	*Capacitación a trabajadores sobre la correcta ejecución de labores y prestación de servicio en eventos y recreación	*Medición mejoramiento empresarial con el aumento de realización de eventos corporativos, particulares y recreacionales dentro del Hotel
Gestión de clientes	*Reporte de recursos requeridos para ejecutar las labores de gestión de clientes	*Evaluación de satisfacción del cliente para hacer el debido mejoramiento a la calidad	*Desarrollo de acuerdos empresariales según las necesidades de los clientes	*Adecuación de la publicidad según las tendencias de gustos de los clientes	*Adecuación de las instalaciones del Hotel según los requerimientos definidos por los clientes	*Mejoramiento en los servicios de alojamiento y restaurante según las solicitudes de los clientes	*Desarrollo de portafolio de servicios de eventos y recreación según las exigencias de los clientes		*Elaboración de lista de requerimientos de los clientes para adquirir los insumos necesarios para que haya cero desperdicio	*Negociaciones con proveedores sobre suministro especiales según las sugerencias de los clientes	*Capacitación de los trabajadores para satisfacer las necesidades de los clientes	*Evaluación del nivel de aumento de satisfacción al cliente según el indicador de calidad
Eficiencia de recursos	*Reporte de cantidad de recursos óptimos para realizar la operación del Hotel de forma eficiente	*Elaboración de planes de uso adecuado y eficiente de recursos	*Evaluación de los insumos y elementos necesarios para mostrar el alto nivel de productividad del Hotel y que sea un atractivo en los acuerdos empresariales	*Evaluación de los insumos y elementos necesarios para la elaboración de publicidad y mercadeo eficiente sin exceso de gasto	*Evaluación de los insumos y elementos necesarios para la elaboración de mejoras locativas requeridas, para que haya cero desperdicio	*Evaluación de los insumos y elementos necesarios para la elaboración de las actividades de adecuación del servicio de alojamiento y restaurante, para que haya cero desperdicio	*Evaluación de los insumos y elementos necesarios para la adecuación de las instalaciones cuando hayan eventos y recreaciones, para que haya cero desperdicio	*Evaluación de los insumos y elementos necesarios que solicitan los clientes para aumento de su satisfacción, evitando el desperdicio		*Evaluación de los insumos que necesita el Hotel para su operación y negociar las cantidades, precios y frecuencia de suministro con los proveedores	*Evaluación de los recursos para capacitar y motivar a los trabajadores en el correcto desarrollo de sus labores	*Evaluación de los indicadores de margen bruto y operacional para evaluar la productividad del Hotel
Gestión de proveedores	*Reporte de recursos requeridos para mantener constantes las negociaciones con los proveedores	*Ejecución de proceso de certificación de proveedores	*Desarrollo de negociaciones con proveedores específicos para establecer la alianza/convenio de suministro	*La certificación de calidad de los productos y servicios que ofrece se debe a la buena gestión de los proveedores que será una ventaja competitiva para el Hotel	*Definición de proveedores de insumos para las reparaciones con certificación de calidad	*Definición de proveedores de insumos para los servicios de alojamiento y restaurante certificación de calidad y buenos precios	*Definición de proveedores de insumos para los servicios de eventos y recreación con certificación de calidad y buenos precios	*Evaluación de proveedores de insumos que exijan los clientes para aumento de su satisfacción	*Evaluación de los recursos necesarios que ofrezcan bajos precios y calidad en los insumos		*Definición de proveedores potenciales a brindar asesorías a los trabajadores	*Evaluación de desempeño a la calidad de los suministros de los proveedores
Gestión de recursos humanos	*Reporte de recursos requeridos para capacitaciones, bonificaciones y demás beneficios para los trabajadores	*Mejoramiento en el desarrollo de las actividades realizadas en el Hotel	*Desarrollo de negociaciones con entidades para que brinden asesoría a los trabajadores y los beneficie económicamente	*Capacitaciones para que los trabajadores tengan mejores cualidades y se proyecte en el mercadeo del Hotel	*Capacitación de los trabajadores para que realicen las mejoras locativas de forma correcta y con las precauciones de seguridad pertinentes	*Capacitación de los trabajadores para que realicen las actividades de los servicios de alojamiento y restaurante de forma correcta y con las precauciones de seguridad pertinentes	*Capacitación de los trabajadores para que realicen las actividades de los servicios de eventos y recreación forma correcta y con las precauciones de seguridad pertinentes	*Capacitación de los trabajadores en atención y servicio para aumentar la satisfacción al cliente	*Definición de los recursos necesarios para hacer una correcta gestión del recurso humano, evitando el desperdicio	*Capacitación de los trabajadores para que evalúen la calidad de los insumos que suministran los proveedores		*Evaluación del mejoramiento empresarial con la nueva forma de administración del talento humano
Evaluación de desempeños	*Reporte de recursos que se requieren para ejecutar las evaluaciones de desempeño	*Elaboración y aplicación de formatos que evaluarán los objetivos de calidad definidos	*Evaluación de la relación costo-beneficio de las alianzas empresariales que se ejecuten en el Hotel	*Evaluación de la relación costo-beneficio de las inversiones realizadas en publicidad y mercadeo	*Evaluación de la relación de costo-beneficio de las inversiones realizadas en mejoras locativas	*Evaluación de la relación de costo-beneficio de las mejoras realizadas los servicios de alojamiento y restaurante según las inversiones realizadas	*Evaluación de la relación de costo-beneficio de la inclusión de servicios de eventos y recreación según las inversiones realizadas	*Evaluación de la relación costo-beneficio de las inversiones realizadas en capacitar y beneficiar a los trabajadores, particularmente la evaluación del nivel de satisfacción del cliente	*Elaboración de los indicadores de eficiencia para las operaciones del Hotel	*Evaluación del desempeño en el suministro y calidad de los productos recibidos de los proveedores	*Evaluación del desempeño en la ejecución de las labores por parte de los trabajadores	

Fuente: Elaboración propia

5.3.8 Manual de calidad.

El manual de calidad es el documento que define los parámetros de operación de la empresa con el propósito de ofrecer el mejor servicio a los visitantes del Hotel. En el anexo C se presenta el manual de calidad, en la figura se presenta la portada del manual con la visión y misión del Hotel y la descripción del contenido se hace a continuación.



Figura 31. Manual de calidad portada

Fuente: Elaboración propia

- Reseña histórica de la empresa: se da una breve descripción de la creación del Hotel.
- Área de aplicación del manual: explica a qué actividades del Hotel será aplicable el manual.
- Archivos del manual de calidad: se explica los medios en los que estará almacenado el manual.

- Misión y visión de la organización: muestra la descripción de la misión y visión empresarial como Hotel.
- Política de calidad de la organización: muestra la descripción de la política de calidad.
- Objetivos de calidad e indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos: se describe por cada proceso del Hotel, un indicador que medirá su desempeño.
- Alcance del sistema de gestión de calidad del Hotel Las Rocas Resort: describe los servicios que abarca la aplicación del manual de calidad.
- Exclusiones del sistema de gestión de calidad: define de qué productos o servicios no se hace responsable el Hotel por su calidad.
- Organigrama de la empresa: se muestra la representación gráfica del organigrama especial.
- Mapa de procesos Hotel Las Rocas Resort: muestra cada uno de los niveles de la organización con sus respectivos procesos.
- Caracterización Proceso Planificación y presupuestación: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso de planificación y presupuesto.
- Caracterización Proceso Gestión de calidad y mejoramiento: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso de gestión de calidad y mejoramiento.
- Caracterización Proceso Alianzas corporativas: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso de alianzas corporativas.

- Caracterización Proceso Comercial (publicidad y mercadeo): gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso comercial es decir la publicidad y mercadeo.
- Caracterización Proceso Mejoras Locativas: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso de mejoras en las instalaciones es decir locativas.
- Caracterización Proceso Alojamiento y Servicio de Restaurante: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso de alojamiento y servicio de restaurante.
- Caracterización Proceso Eventos y Recreación: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso de eventos y recreación..
- Caracterización Proceso Gestión de los clientes: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso gestión de los clientes.
- Caracterización Proceso Eficiencia de los recursos: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso eficiencia de los recursos.
- Caracterización Proceso Gestión de proveedores: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso gestión de proveedores.
- Caracterización Proceso Gestión de Recursos humano: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso de recursos humanos.

- Caracterización Proceso Evaluación de desempeños: gráfico en donde se describe el objetivo, las entradas, actividades y salidas para ejecutar el proceso gestión de evaluación del desempeño.
- Infraestructura: muestra cada uno de los niveles de la infraestructura del Hotel.
- Ambiente de trabajo: describe como es la forma de trabajo dentro de las instalaciones del Hotel.
- Requisitos legales y reglamentarios: explica algunas de las normas y decretos por los que se rige el Hotel
- Representante de la dirección: explica quien dirige la administración del hotel.
- Comunicación interna: explica la forma en que se transmitirá la información en el Hotel.
- Comunicación con el cliente: describe la forma en que se interactuará con el cliente y como se tendrá en cuenta la opinión del cliente.
- Políticas de devoluciones o retiros: explica bajo que parámetros el cliente puede presentar inconformidad y retirarse de las instalaciones del Hotel.
- Definición de responsabilidades: explica las principales funciones de los trabajadores del Hotel.
- Planificación de la prestación del servicio: explica cómo se llevará a cabo la ejecución de la prestación del servicio.
- Matriz de requisitos vs Procesos: explica que requisitos de la norma de calidad deben cumplir cada uno de los procesos.

5.3.9 Caracterización de procesos

La caracterización de los procesos consiste en plasmar por medio de un esquema especial, todos los elementos involucrados en la ejecución de los procesos como son las entradas, actividades a realizar, salidas del proceso, procesos proveedores y clientes entre otros requerimientos que se mostrarán a continuación en las figuras 32-43 para el Hotel Las Rocas Resort.

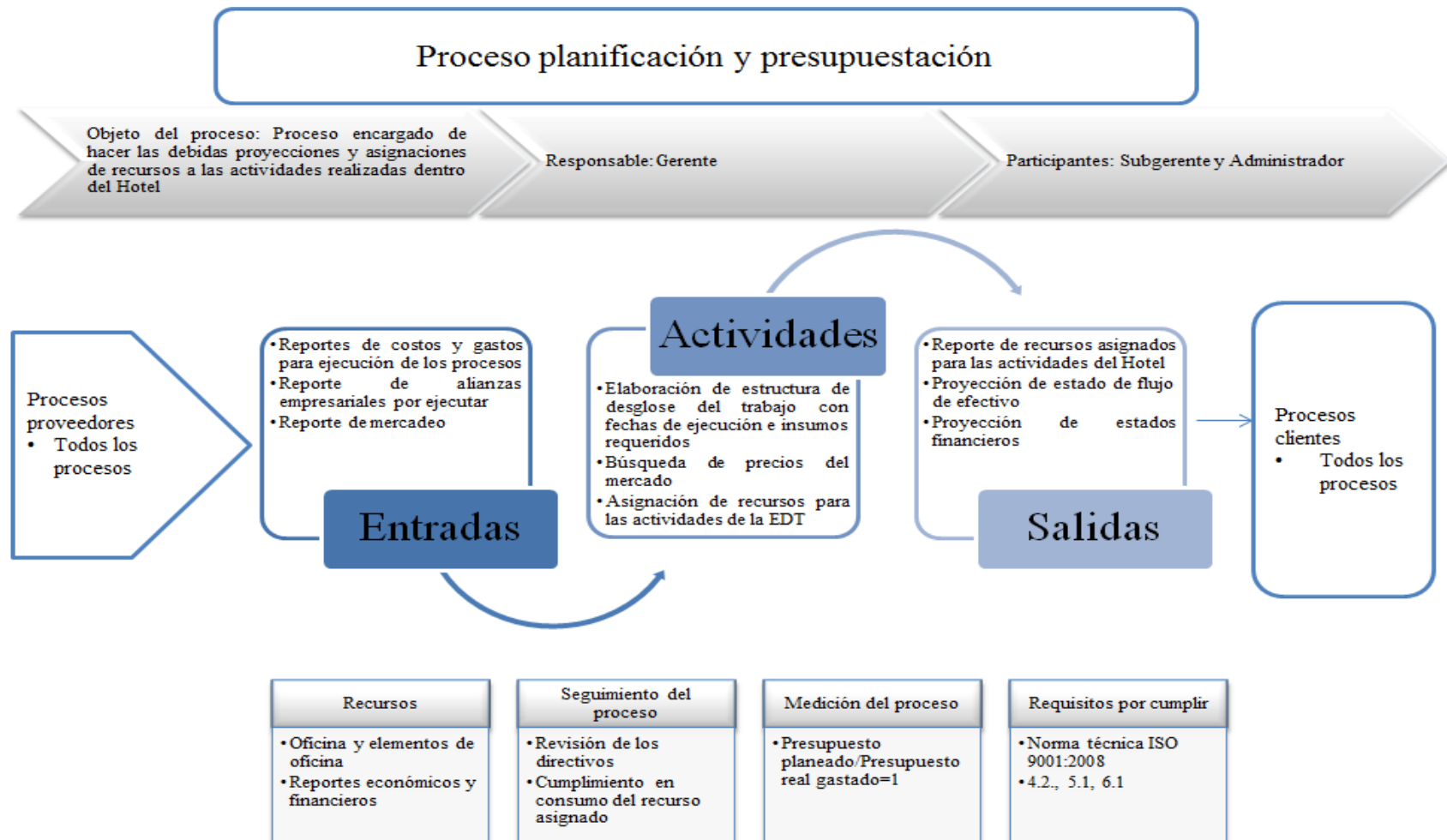


Figura 32. Caracterización proceso de planificación y presupuestación

Fuente: Elaboración propia

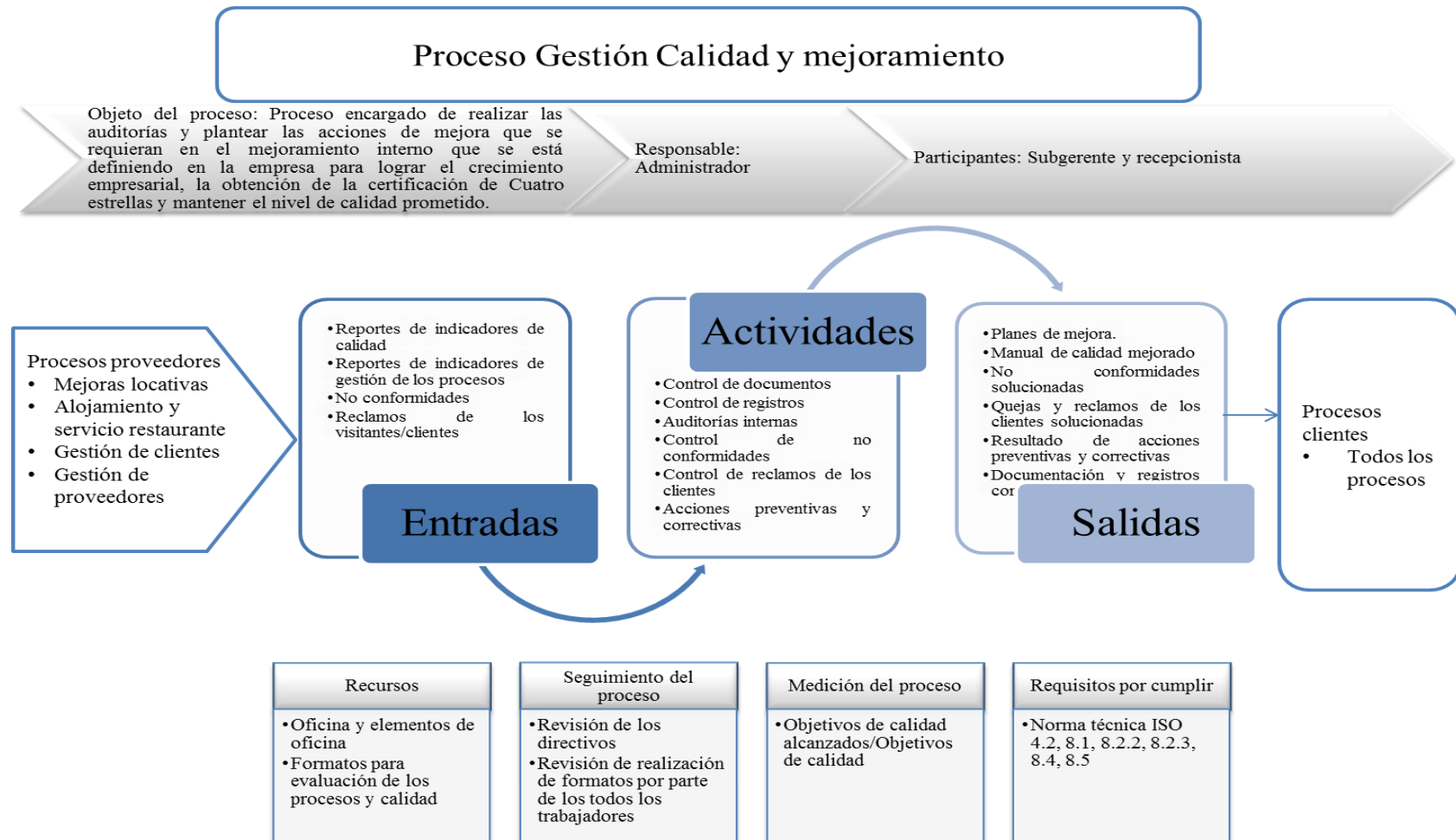


Figura 33. Caracterización proceso de Gestión de calidad y mejoramiento

Fuente: Elaboración propia

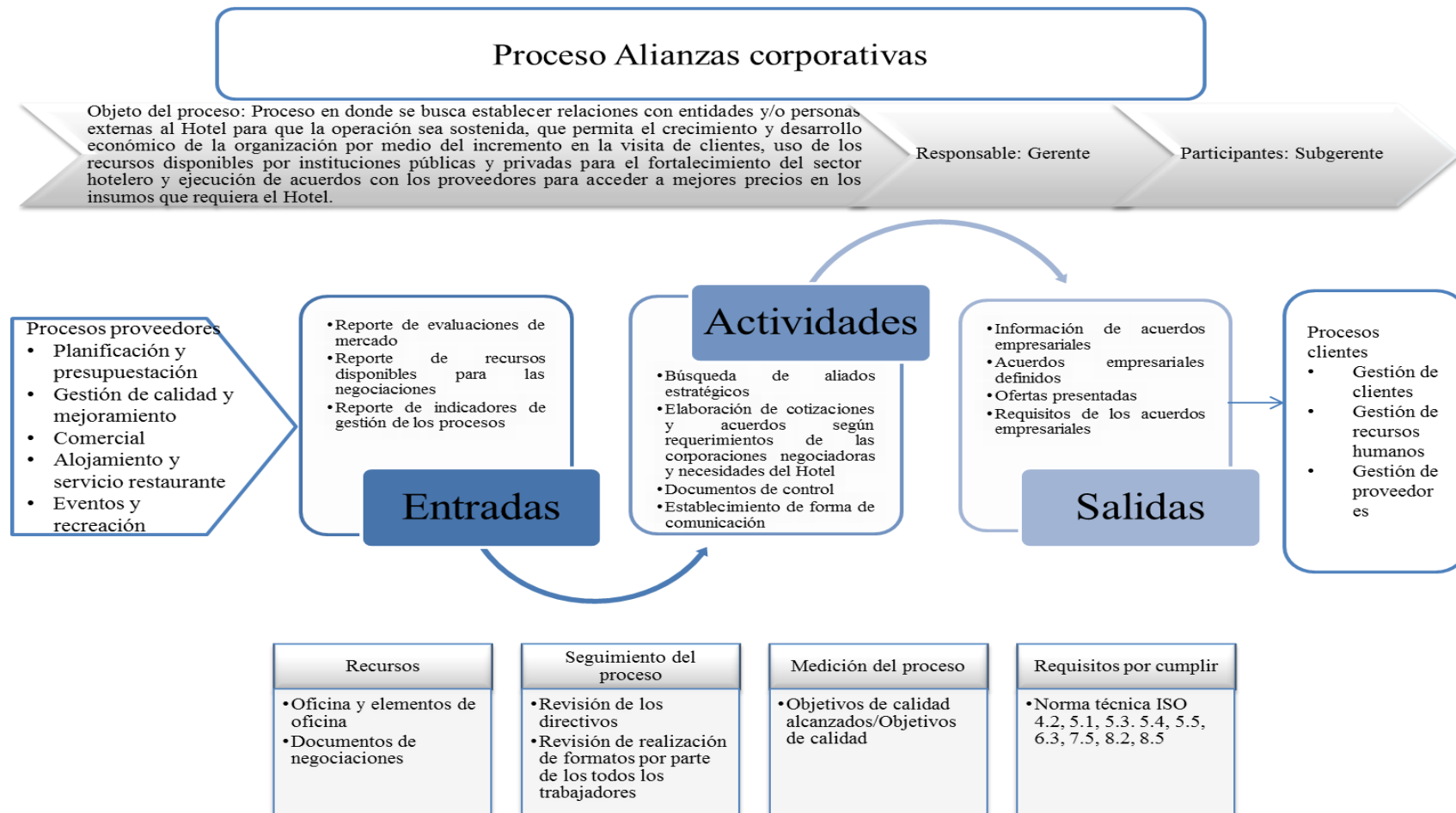
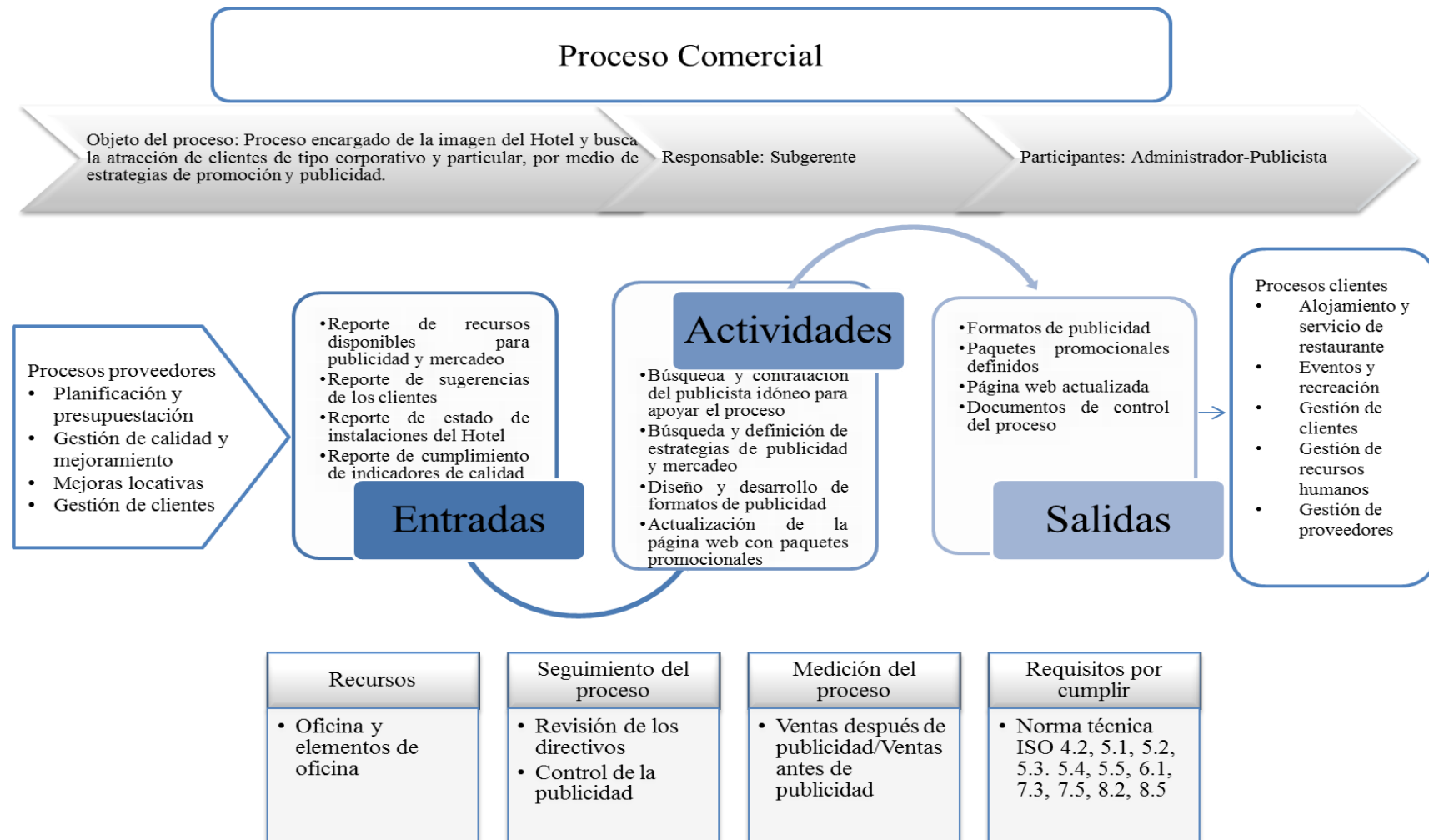


Figura 34. Caracterización proceso de Alianzas corporativas

Fuente: Elaboración propia

**Figura 35. Caracterización proceso comercial**

Fuente: Elaboración propia

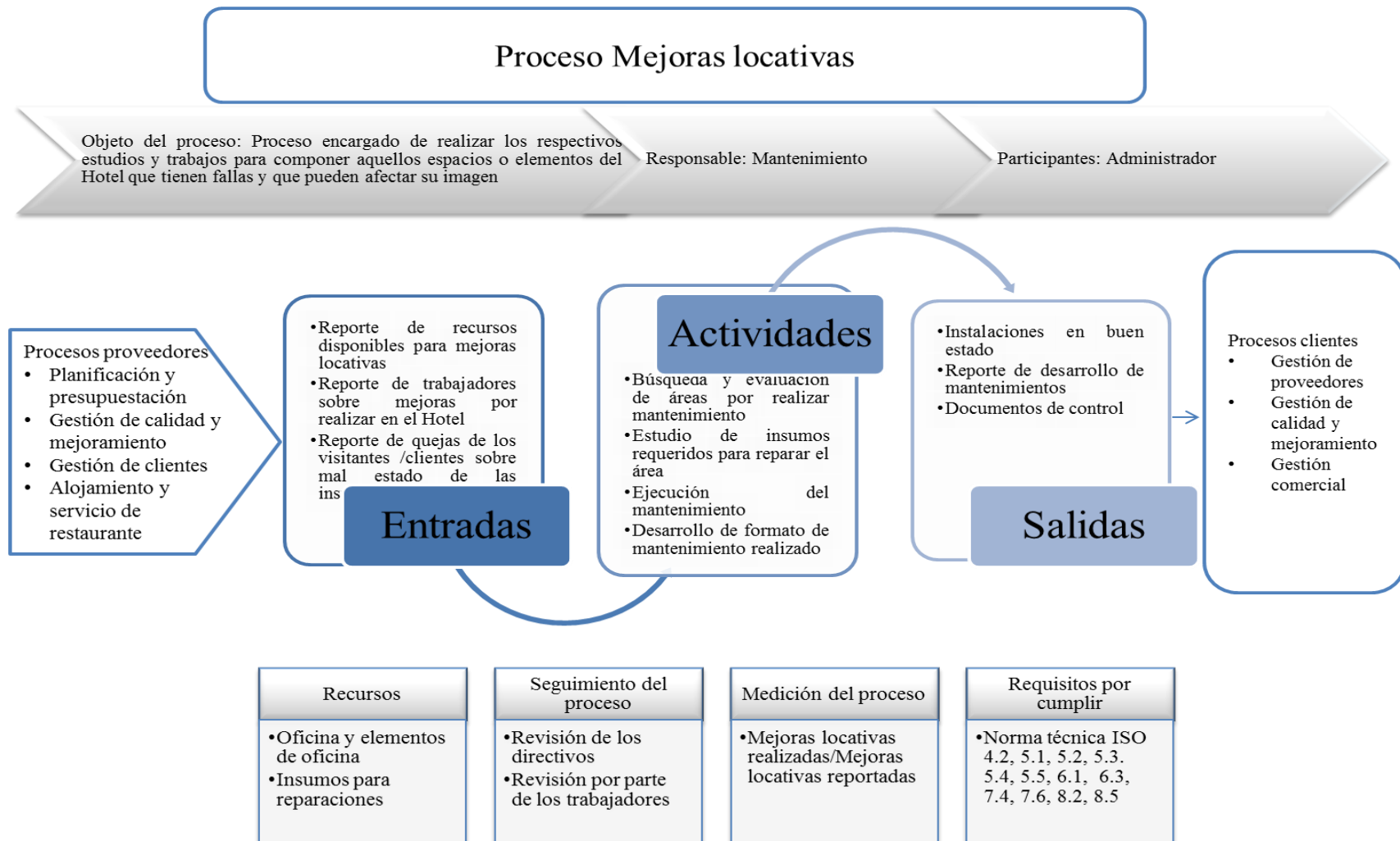


Figura 36. Caracterización proceso de Mejoras locativas

Fuente: Elaboración propia

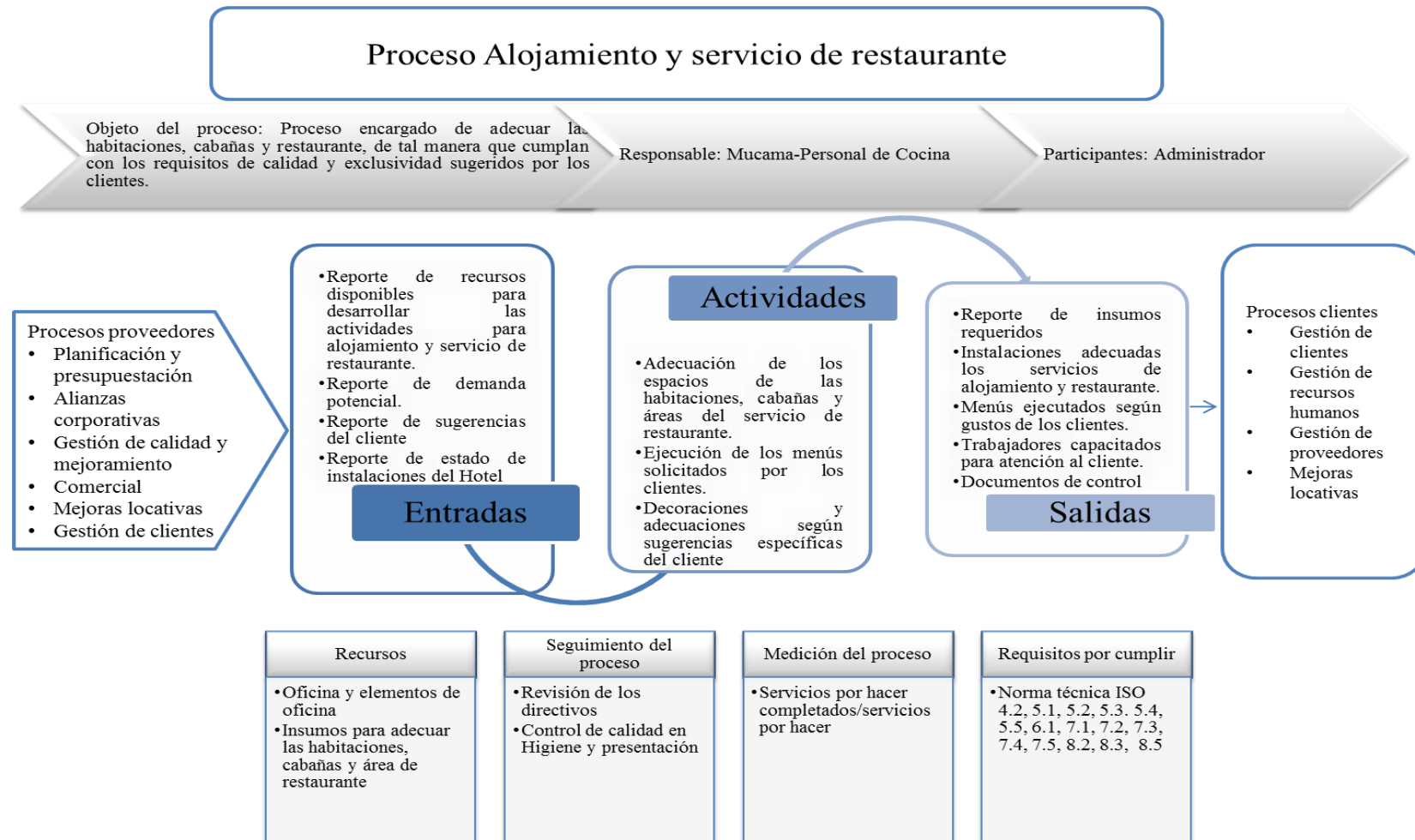


Figura 37. Caracterización proceso de alojamiento y servicio de restaurante

Fuente: Elaboración propia

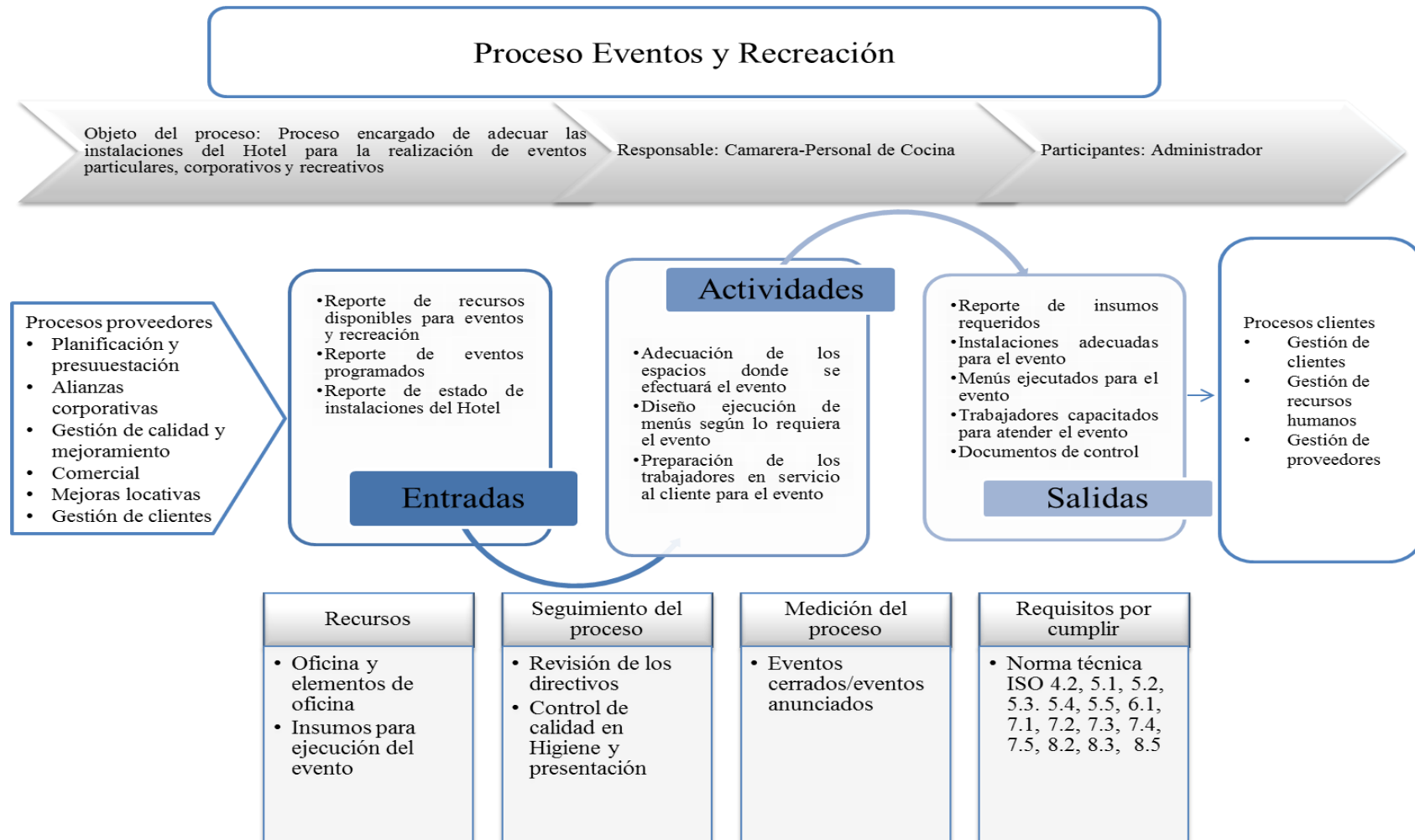


Figura 38. Caracterización proceso Eventos y Recreación

Fuente: Elaboración propia

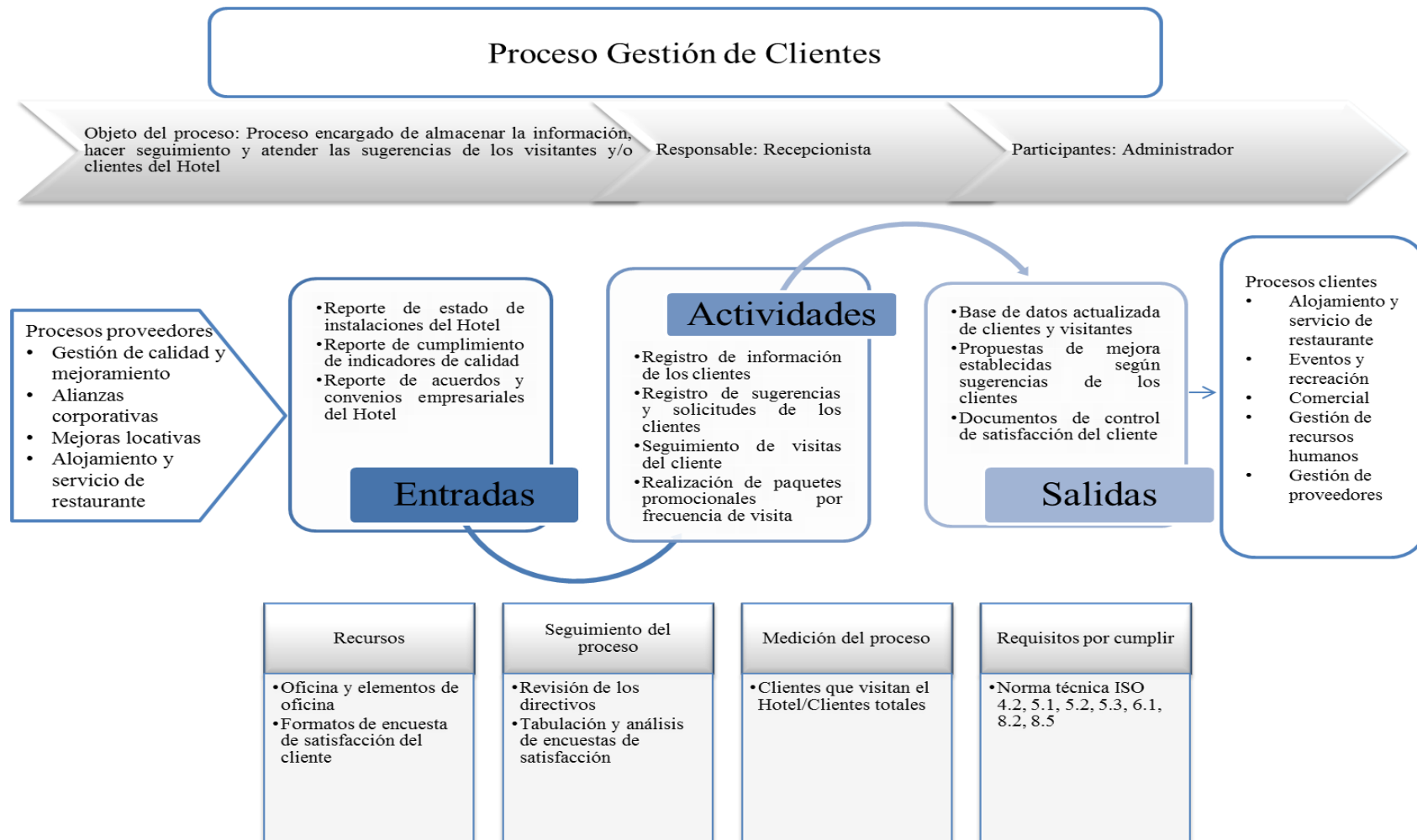


Figura 39. Caracterización proceso Gestión de Clientes

Fuente: Elaboración propia

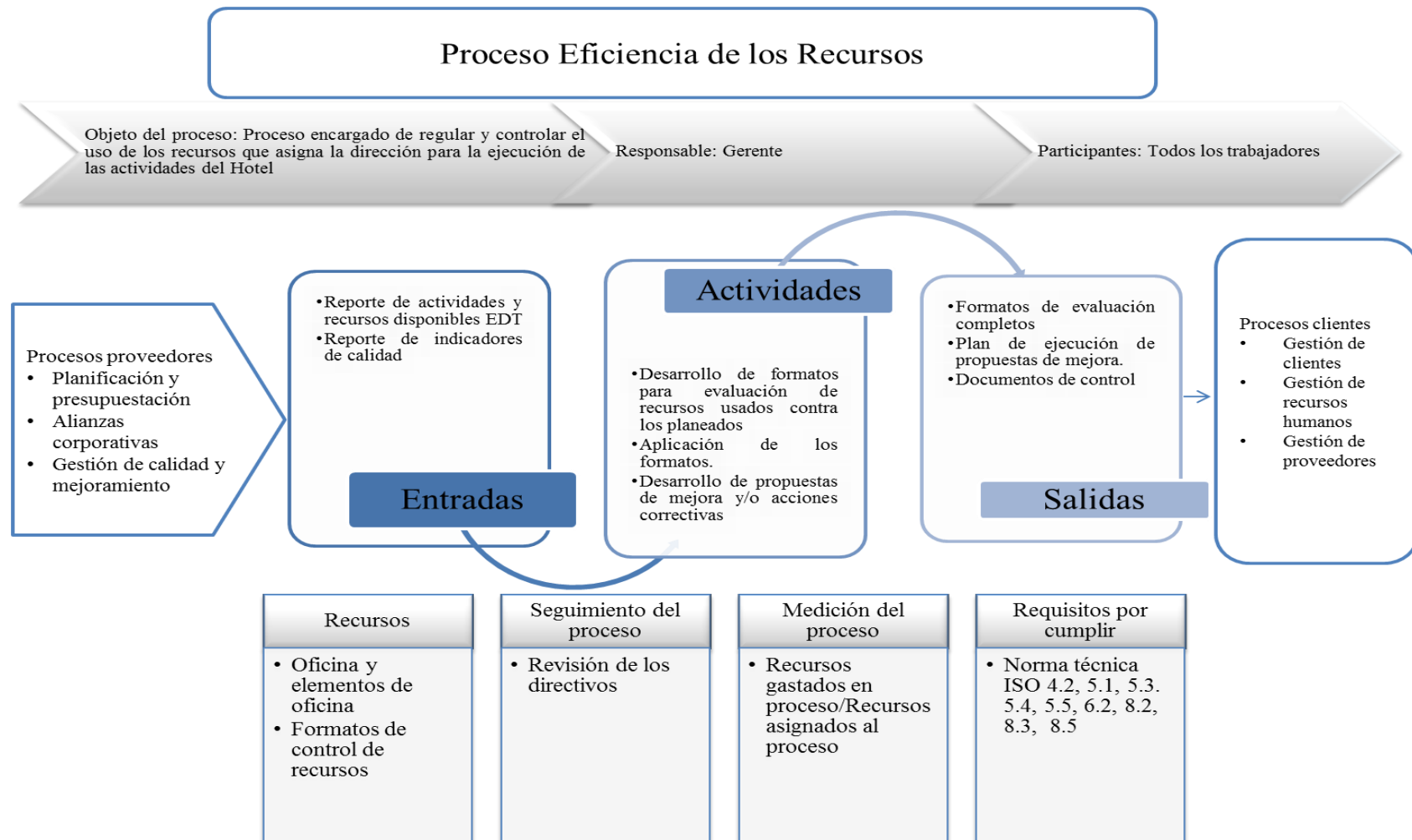


Figura 40. Caracterización proceso de eficiencia de recursos

Fuente: Elaboración propia

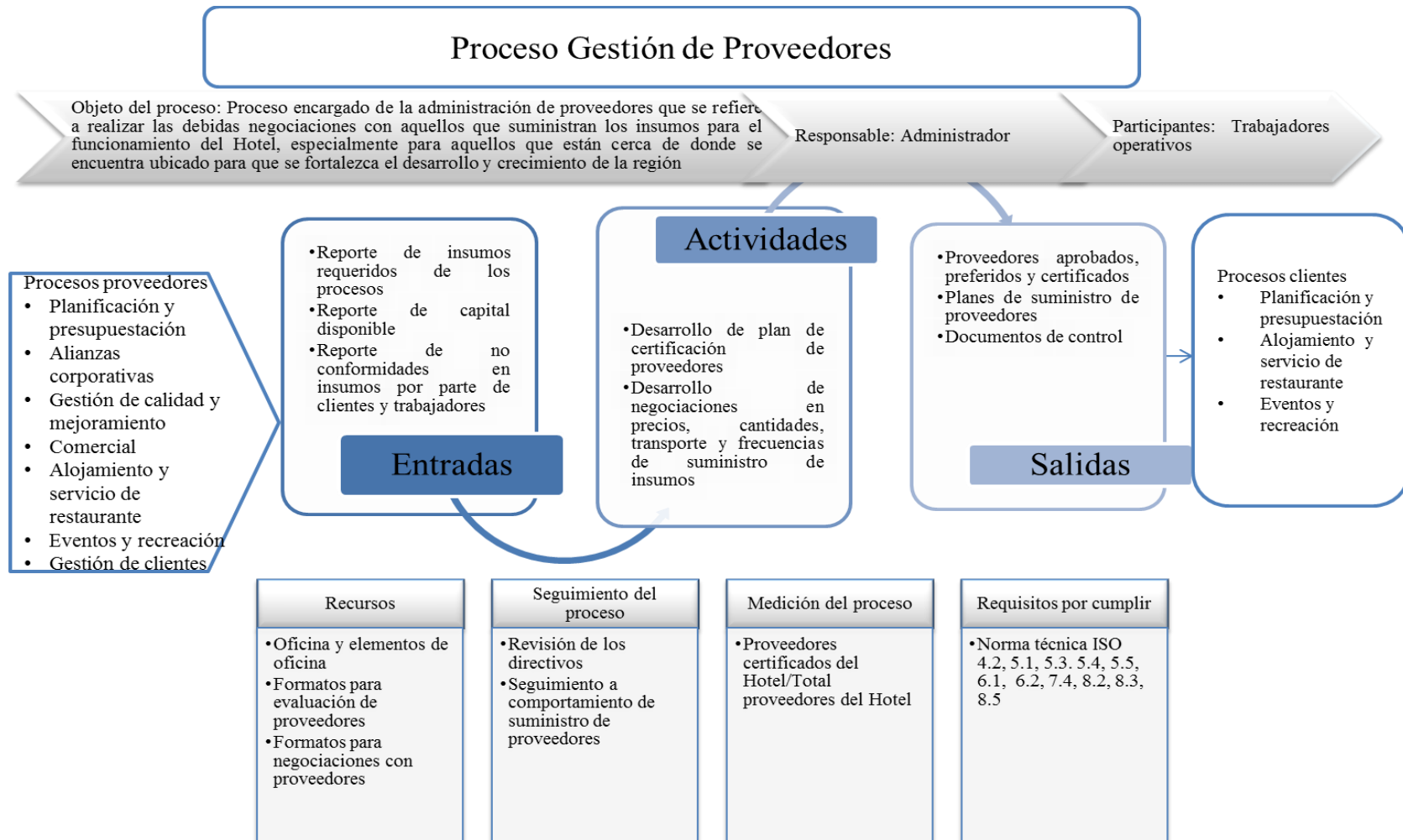


Figura 41. Caracterización proceso gestión de proveedores

Fuente: Elaboración propia

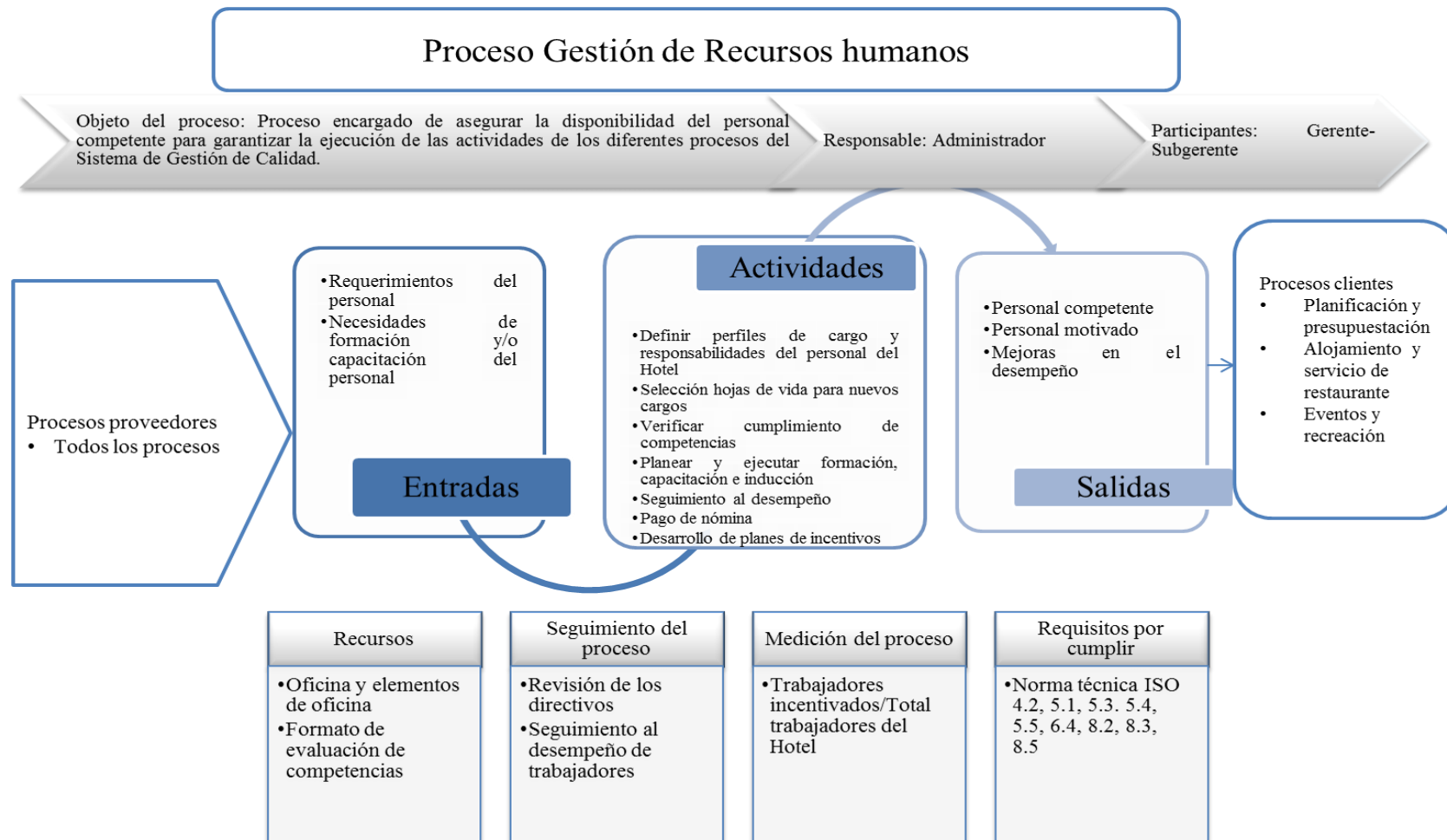


Figura 42. Caracterización proceso de gestión de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

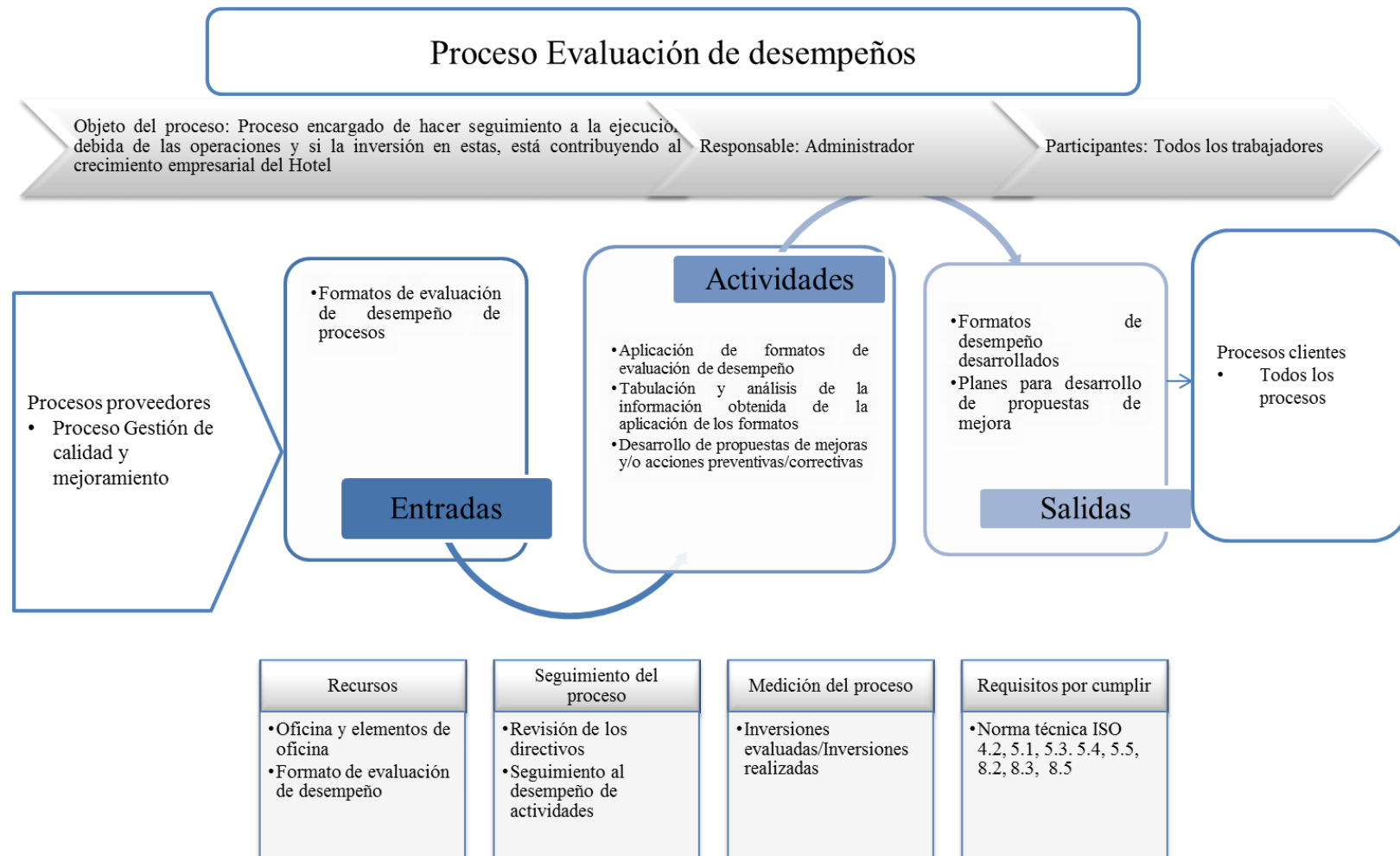


Figura 43. Caracterización proceso evaluación de desempeños

Fuente: Elaboración propia

5.3.10 Elaboración del Manual de Funciones y Responsabilidades.

El manual de funciones y responsabilidades permite tener claramente identificadas las actividades que debe ejecutar cada uno de los trabajadores en el Hotel. En el manual de calidad se presentan las responsabilidades que tiene a cargo cada trabajador.

Para la descripción detallada del manual de funciones y responsabilidades además del manual de calidad en el anexo C, se creó el anexo D en donde se específicamente detalladamente cada una de las labores de los trabajadores.

5.3.11 Guía de elaboración documental.

La guía de elaboración documental es un documento en donde se encuentra descrita la forma en que se llevará el proceso de gestión documental de la información que se procesa en el Hotel Las Rocas Resort. Esta guía se muestra en el anexo E.

5.3.12 Procedimientos obligatorios de la Norma.

El Hotel Las Rocas Resort, se rige y cumple con la normatividad exigida y por esto cumple con los siguientes procedimientos obligatorios de la norma de calidad. Para el control de estos procedimientos se emplea una ficha especial cuyo modelo base se presenta en la sección 5.3.14.

- Control de documentos: para el control de documentos se tiene un debido procedimiento para su elaboración que debe ser cumplido para que se desarrollen de forma correcta.

- Control de registros: el control de los registros se lleva a cabo con el propósito de establecer y mantener evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros originales deben permanecer en buen estado y para esto deben estar bien almacenados ya sea en forma física o magnética.
- Auditorías internas: estos son denominados procesos sistemáticos, independientes y documentados para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos del sistema.
- Acciones correctivas: las acciones correctivas permiten eliminar la causa de no conformidad con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir.
- Acciones preventivas: para el Hotel es importante determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Deben ser acordes a los efectos de los problemas potenciales.

5.3.13 Documentación de procedimientos.

La documentación de los procedimientos se hará por medio de flujogramas que son más descriptivos y fáciles de entender. Estos se muestran en las figuras 44-48

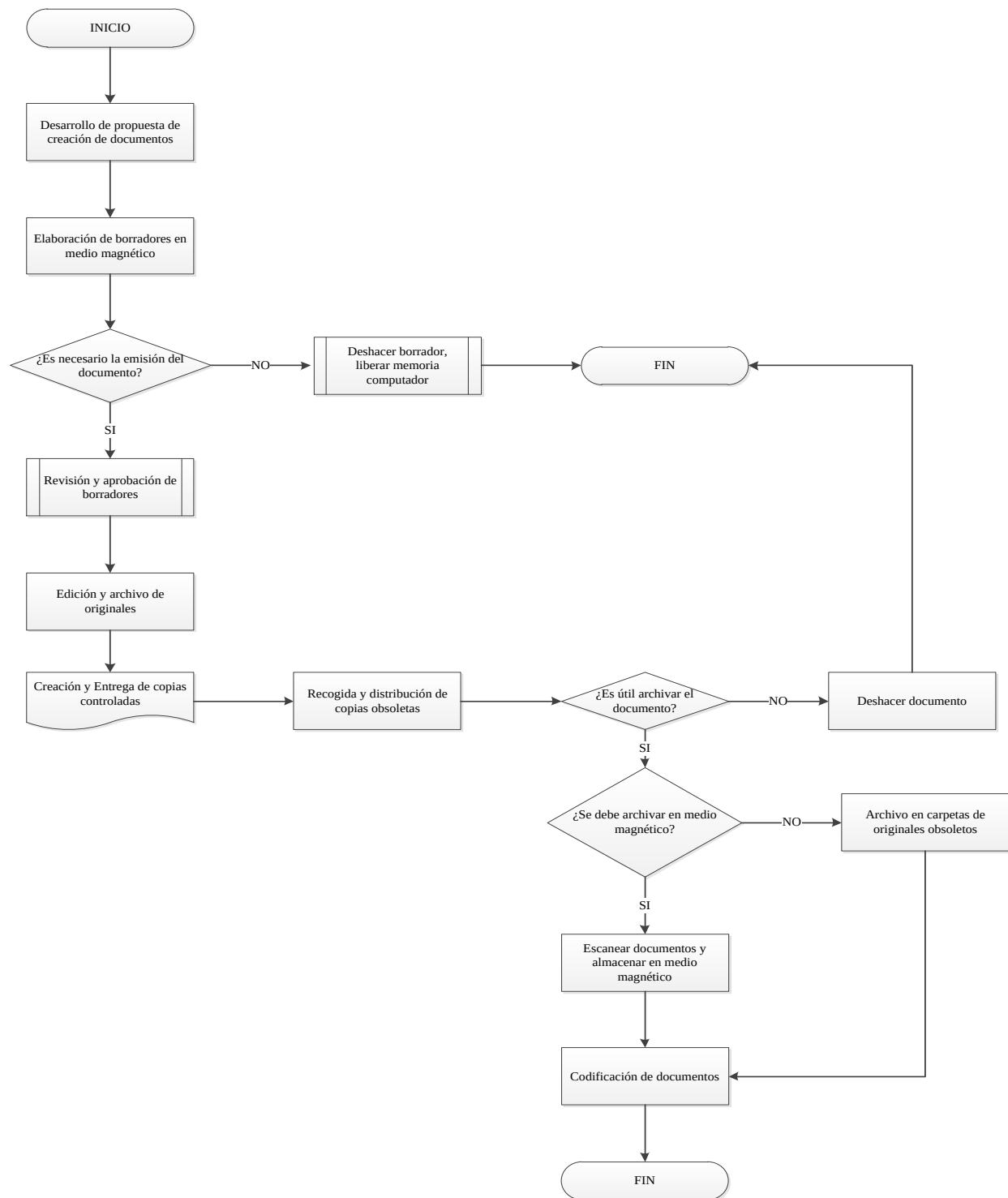


Figura 44. Control de documentos-Procedimiento

Fuente: Elaboración propia

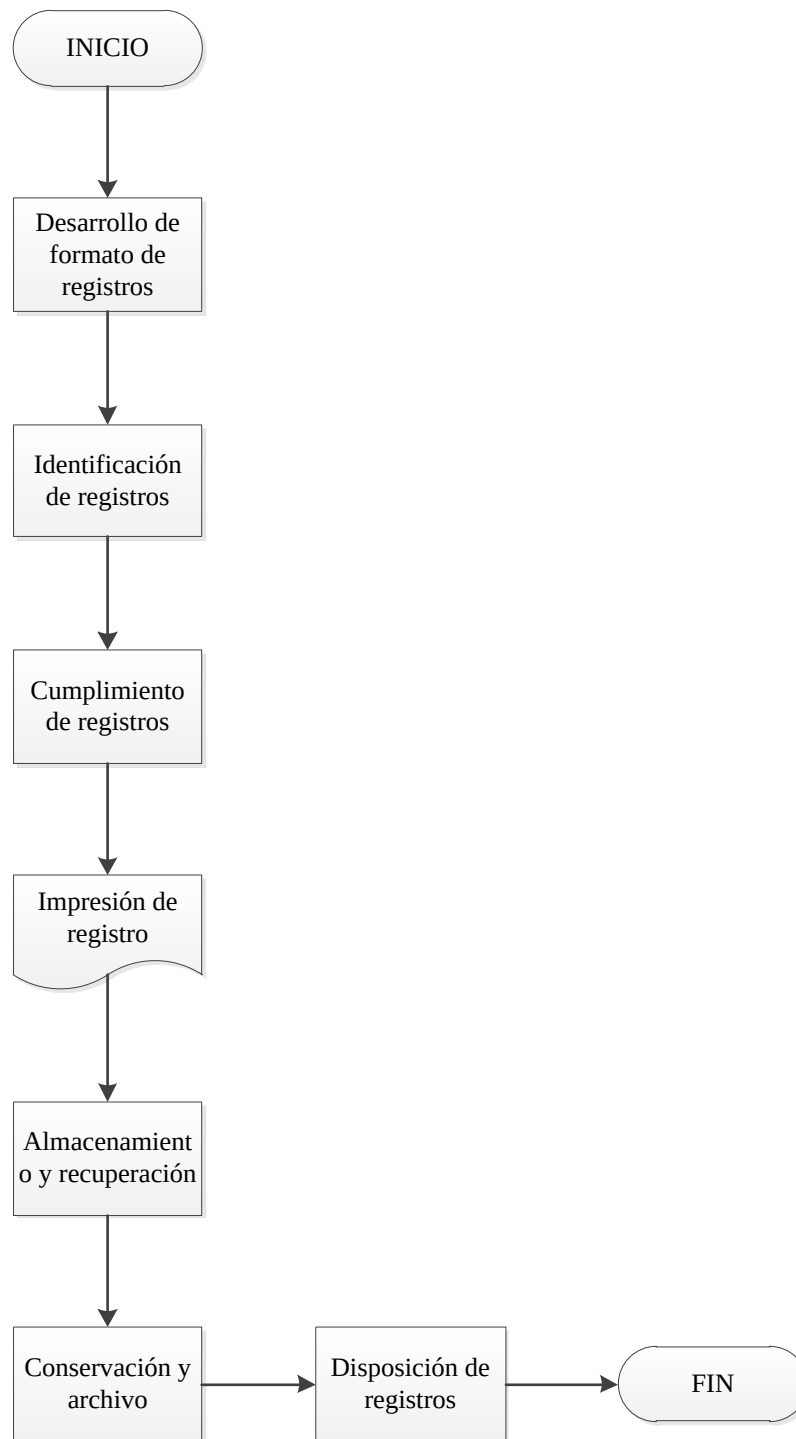


Figura 45. Control de registros-Procedimiento
Fuente: Elaboración propia

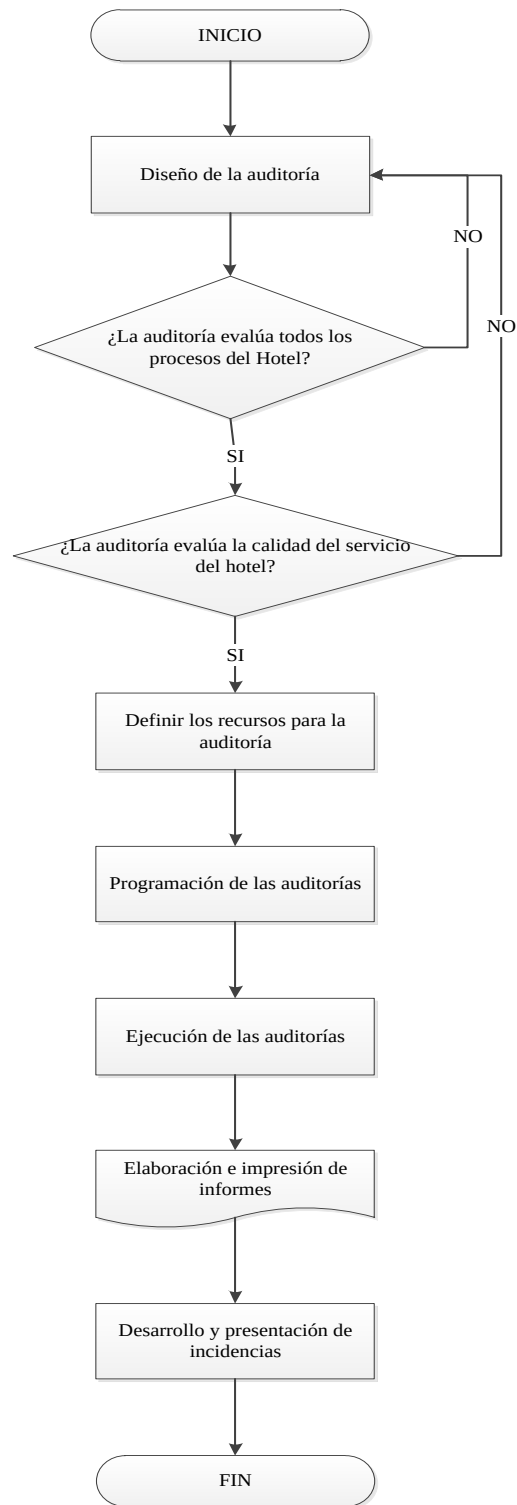
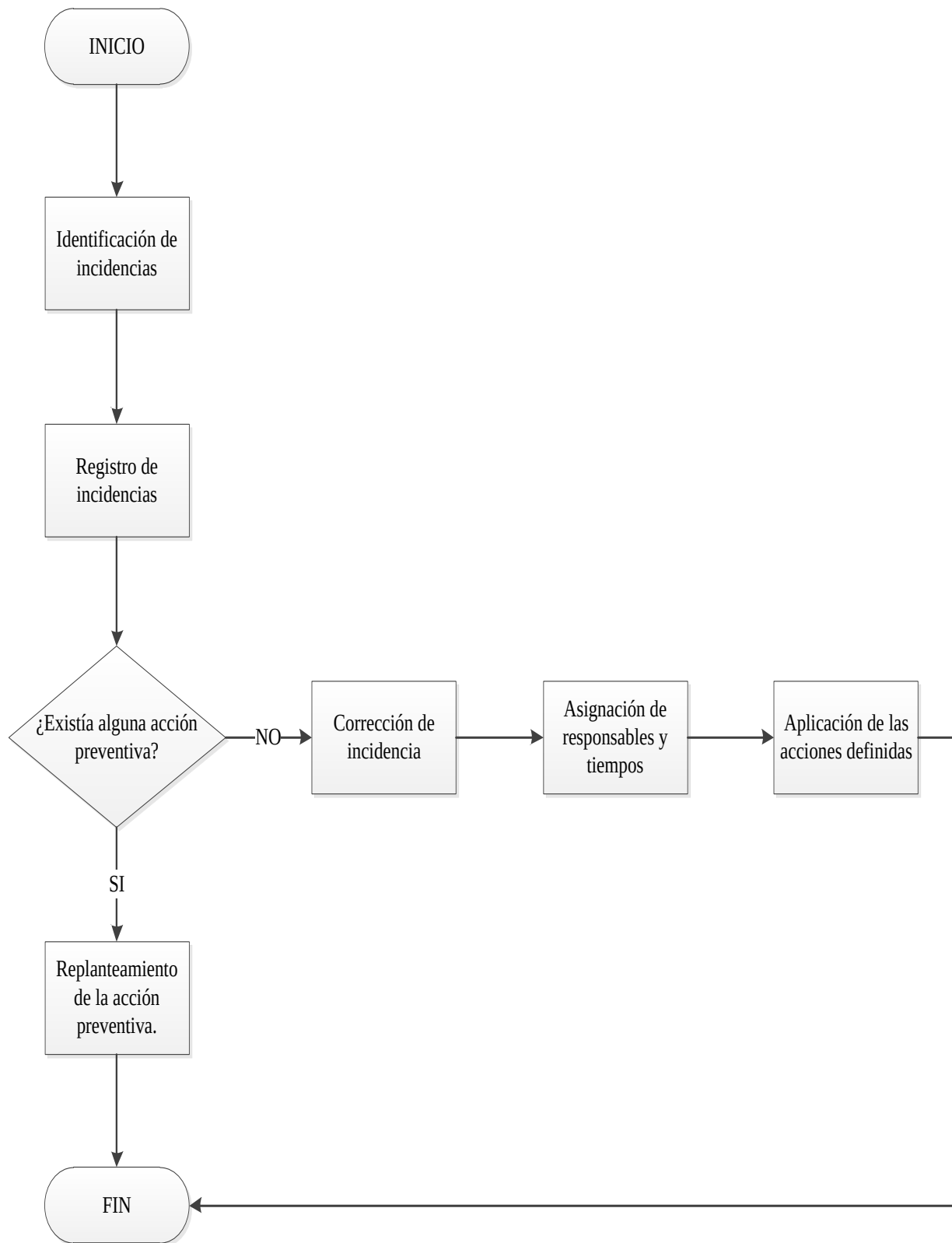


Figura 46. Auditorías internas-Procedimiento
Fuente: Elaboración propia

**Figura 47. Gestión de incidencias-Procedimiento**

Fuente: Elaboración propia

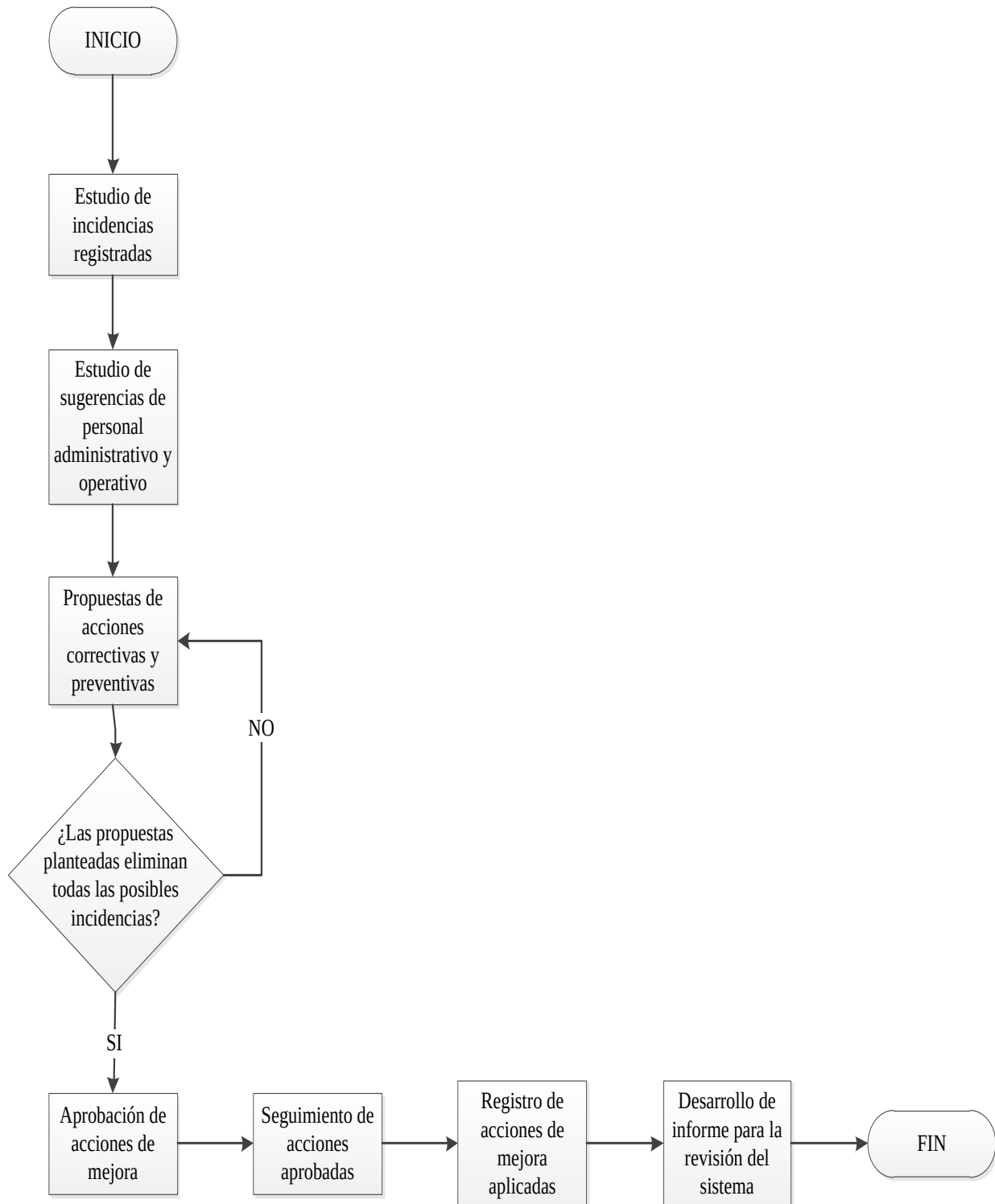


Figura 48. Acciones de mejoras preventivas o correctivas-Procedimiento

Fuente: Elaboración propia

5.3.14 Documentación de formatos y registros.

Los formatos y registros requeridos para el Hotel Las Rocas Resort están alineados con la implementación de la norma de calidad ISO 9001, igualmente aquellos que se necesitan para que cumplan con la norma NTSH 006.

Para el caso de la norma ISO 9001 se tiene el siguiente formato en donde se registra la información referente a los procedimientos definidos en los numerales 5.3.12 y 5.3.13. En este se puede consignar la información básica para realización de los procedimientos que son requisitos de aplicación en la norma.

Seguimiento y medición de los procedimientos en el Hotel Las Rocas Resort		
Ficha de procedimiento		
Código formato:		
Ficha del procedimiento	Edición	Fecha de revisión
Nombre procedimiento	#	DD/MM/AAAA
Misión del procedimiento		
Actividades que forman el procedimiento		
Responsables		
Entradas del procedimiento		Salidas del procedimiento
Recursos/necesidades		
Registros/archivos		
Indicadores involucrados		

Figura 49. Formato de la ficha de los procedimientos de calidad del Hotel Las Rocas

Fuente: Elaboración propia

Se incluye también el formato de limpieza y desinfección de baños, que es requisito indispensable para que el Hotel cumpla con otro requisito importante en la categorización.

Registro de limpieza y desinfección de baños									
Código formato:					Fecha elaboración:				
Ubicación del baño:									
Responsable de la actividad:									
Fecha	Hora	# Sanitario	Limpieza	Olor	Agua	Jabón	Toallas para manos	Papel de baño	Revisó

Figura 50. Formato de limpieza y desinfección de los baños del Hotel Las Rocas
Fuente: Elaboración propia

Igualmente se incluye el formato que irá impreso en cada una de las habitaciones y cabañas del Hotel para que los visitantes conozcan a donde pueden llamar en caso de presentarse alguna emergencia.

Hotel Las Rocas Resort		
Números de emergencia		
Código formato:		
Fecha:		
Entidad	Números disponibles	
Cuerpo de bomberos	119	(57) (77) 7243417
Cruz roja	132	
Comando de Policía	123	(57) (77) 7243433
Hospital Regional San Gil		(57) (77) 7243556, 7243557
Policía de Tránsito	#767	112

Figura 51. Formato números de emergencia del Hotel Las Rocas
Fuente: Elaboración propia

Igualmente se diseñó un formato en donde los visitantes del Hotel pueden registrar sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Así se hace efectivo el cumplimiento de atención de

las sugerencias de los clientes para las auditorías de servicio que se requieren para cumplir otro de los requisitos para la categorización.

Formato de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias-PQRS							
Hotel Las Rocas Resort							
Código de formato:							
Datos generales							
Fecha							
Nombre completo						Cédula	
Dirección						E-mail	
Asunto							
Petición		Queja		Reclamo		Sugerencia	
Relate los hechos de forma clara							
Anexa algún documento y/o evidencia					SI		NO
Describa el documento y/o evidencia							
Uso exclusivo del Hotel							
Fecha entrega de la PQRS							
Responsable del seguimiento							

Figura 52. Formato de PQRS del Hotel Las Rocas

Fuente: Elaboración propia

5.3.15 Hojas de vida de indicadores de procesos.

La hoja de vida de los indicadores, es un formato en donde se oficializa la presencia y futura medición de los indicadores de gestión. De esta forma se da soporte a la existencia de los indicadores y que deben ser medidos. Mediante las tablas 44 a 55 se presentan los formatos de las hojas de vida de los 12 indicadores de gestión del Hotel Las Rocas Resort que son:

- Hoja de vida indicador planificación y presupuestación.
- Hoja de vida indicador gestión de calidad y mejoramiento.
- Hoja de vida indicador alianzas corporativas.
- Hoja de vida indicador alianzas corporativas.
- Hoja de vida indicador comercial.
- Hoja de vida indicador Mejoras locativas
- Hoja de vida indicador Alojamiento y servicio de restaurante.
- Hoja de vida indicador Eventos y recreación.
- Hoja de vida indicador Gestión de clientes.
- Hoja de vida indicador Eficiencia de los recursos
- Hoja de vida indicador Gestión de los proveedores
- Hoja de vida indicador Gestión de los recursos humanos.
- Hoja de vida indicador Evaluación de desempeño.

Tabla 44. Hoja de vida indicador Planificación y presupuestación

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP1 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Planificación y presupuestación.									
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR							
Cumplimiento del presupuesto.				Eficiencia		☒					
				Eficacia		☐					
				Efectividad		☐					
OBJETIVO DEL INDICADOR				NIVEL							
Medir el cumplimiento y rendimiento del presupuesto.				Estratégico		☒					
				Operativo		☐					
				Apoyo		☐					
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
1		CONDICIÓN CRÍTICA		CONDICIÓN NORMAL		CONDICIÓN SATISFACTORIA					
		Menor que 1		1		Mayor que 1					
UNIDAD DE MEDIDA				FRECUENCIA DE MEDICIÓN							
Unidad				Anual							
FÓRMULA											
$\frac{\text{Presupuesto planeado}}{\text{Presupuesto real}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO				ORIGEN DE LOS DATOS							
Presupuesto planeado y presupuesto real.				Reportes financieros.							
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS				RESPONSABLE DEL ANÁLISIS							
Gerente				Gerente							
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Hoja de vida indicador Gestión de calidad y mejoramiento

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP2 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Gestión de calidad y mejoramiento.									
NOMBRE DEL INDICADOR						TIPO DE INDICADOR					
Cumplimiento de metas de calidad.						Eficiencia ☐					
						Eficacia ☒					
						Efectividad ☐					
OBJETIVO DEL INDICADOR						NIVEL					
Medir el logro de los objetivos de calidad.						Estratégico ☒					
						Operativo ☐					
						Apoyo ☐					
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
1		CONDICIÓN CRÍTICA Menor que 1		CONDICIÓN NORMAL 1		CONDICIÓN SATISFACTORIA 1					
UNIDAD DE MEDIDA						FRECUENCIA DE MEDICIÓN					
Unidad						Anual					
FÓRMULA											
$\frac{\text{Objetivos de calidad alcanzados}}{\text{Total objetivos de calidad}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO						ORIGEN DE LOS DATOS					
Objetivos de calidad alcanzados.						Objetivos de calidad.					
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS						RESPONSABLE DEL ANÁLISIS					
Administrador						Subgerente					
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Hoja de vida indicador Alianzas corporativas

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP3 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Alianzas corporativas.									
NOMBRE DEL INDICADOR						TIPO DE INDICADOR					
Negociaciones cerradas.						Eficiencia ☐					
						Eficacia ☒					
						Efectividad ☐					
OBJETIVO DEL INDICADOR						NIVEL					
Medir la cantidad de negociaciones logradas a favor del hotel.						Estratégico ☒					
						Operativo ☐					
						Apoyo ☐					
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
1		CONDICIÓN CRÍTICA Menor que 1		CONDICIÓN NORMAL 1		CONDICIÓN SATISFACTORIA 1					
UNIDAD DE MEDIDA						FRECUENCIA DE MEDICIÓN					
Unidad						Anual					
FÓRMULA											
$\frac{\text{Total negociaciones cerradas}}{\text{Total negociaciones iniciadas}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO						ORIGEN DE LOS DATOS					
Cantidad de negociaciones iniciadas y cerradas.						Resultado de las negociaciones iniciadas y cerradas.					
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS						RESPONSABLE DEL ANÁLISIS					
Gerente						Gerente					
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. Hoja de vida indicador comercial

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP4 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Comercial (publicidad y mercadeo).									
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR							
Incremento de visitas.				Eficiencia ☐ Eficacia ☒ Efectividad ☐							
OBJETIVO DEL INDICADOR				NIVEL							
Medir el incremento de las visitas recibidas en el hotel.				Estratégico ☐ Operativo ☒ Apoyo ☐							
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
≥1,3		CONDICIÓN CRÍTICA		CONDICIÓN NORMAL		CONDICIÓN SATISFACTORIA					
		Menor que 1,3		1,3 a 1,5		Mayor que 1,5					
UNIDAD DE MEDIDA				FRECUENCIA DE MEDICIÓN							
Unidad				Anual							
FÓRMULA											
$\frac{\text{Visitas después de publicidad}}{\text{Visitas antes de publicidad}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO				ORIGEN DE LOS DATOS							
Publicidad y registro de visitas.				Sugerencia de cliente, reporte de recursos disponibles para publicidad y mercadeo.							
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS				RESPONSABLE DEL ANÁLISIS							
Administrador				Administrador							
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48. Hoja de vida indicador mejoras locativas

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP5 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Mejoras locativas.									
NOMBRE DEL INDICADOR						TIPO DE INDICADOR					
Mantenimiento ejecutado.						Eficiencia ☐					
						Eficacia ☒					
						Efectividad ☐					
OBJETIVO DEL INDICADOR						NIVEL					
Medir la cantidad de mantenimientos llevados a cabo.						Estratégico ☐					
						Operativo ☒					
						Apoyo ☐					
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
≥0,8		CONDICIÓN CRÍTICA				CONDICIÓN NORMAL		CONDICIÓN SATISFACTORIA			
		Menor que 0,8				0,8 a 0,9		Mayor que 0,9			
UNIDAD DE MEDIDA						FRECUENCIA DE MEDICIÓN					
Unidad						Bimestral					
FÓRMULA											
$\frac{\text{Mejoras locativas realizadas}}{\text{Mejoras locativas reportadas}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO						ORIGEN DE LOS DATOS					
Reporte de mejoras y de recursos disponibles.						Observaciones y quejas.					
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS						RESPONSABLE DEL ANÁLISIS					
Mantenimiento						Administrador					
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49. Hoja de vida indicador alojamiento y servicio de restaurante

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP6 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Alojamiento y servicio de restaurante.									
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR							
Servicios terminados.				Eficiencia ☐ Eficacia ☒ Efectividad ☐							
OBJETIVO DEL INDICADOR				NIVEL							
Medir la cantidad de servicios terminados en el restaurante.				Estratégico ☐ Operativo ☒ Apoyo ☐							
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
$\geq 0,9$		CONDICIÓN CRÍTICA Menor que 0,9		CONDICIÓN NORMAL 0,9 a 1		CONDICIÓN SATISFACTORIA 1					
UNIDAD DE MEDIDA				FRECUENCIA DE MEDICIÓN							
Unidad				Diario							
FÓRMULA											
$\frac{\text{Servicios por hacer completados}}{\text{Servicios por hacer}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO				ORIGEN DE LOS DATOS							
Órdenes pedidas al restaurante.				Servicios pedidos por los clientes.							
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS				RESPONSABLE DEL ANÁLISIS							
Camarera				Administrador							
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50. Hoja de vida indicador eventos y recreación

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP7 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Eventos y recreación.									
NOMBRE DEL INDICADOR						TIPO DE INDICADOR					
Servicios adicionales cerrados.						Eficiencia ☐					
						Eficacia ☒					
						Efectividad ☐					
OBJETIVO DEL INDICADOR						NIVEL					
Medir la cantidad de eventos llevados a cabo según los anunciados.						Estratégico ☐					
						Operativo ☒					
						Apoyo ☐					
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
≥0,8		CONDICIÓN CRÍTICA				CONDICIÓN NORMAL		CONDICIÓN SATISFACTORIA			
		Menor que 0,8				0,8 a 0,9		Mayor a 0,9			
UNIDAD DE MEDIDA						FRECUENCIA DE MEDICIÓN					
Unidad						Anual					
FÓRMULA											
$\frac{\text{Eventos/recreación cerrados}}{\text{Eventos/recreación anunciados}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO						ORIGEN DE LOS DATOS					
Cantidad de eventos programados y llevados a cabo.						Cronograma del hotel.					
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS						RESPONSABLE DEL ANÁLISIS					
Administrador						Subgerente					
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51. Hoja de vida indicador gestión de clientes

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP8 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Gestión de clientes.									
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR							
Incremento de visitas de los clientes.				Eficiencia ☐							
				Eficacia ☒							
				Efectividad ☐							
OBJETIVO DEL INDICADOR				NIVEL							
Medir la tasa de crecimiento de visitantes al hotel.				Estratégico ☐							
				Operativo ☒							
				Apoyo ☐							
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
≥0,5		CONDICIÓN CRÍTICA		CONDICIÓN NORMAL		CONDICIÓN SATISFACTORIA					
		Menor que 0,5		0,5 a 0,75		Mayor que 0,75					
UNIDAD DE MEDIDA				FRECUENCIA DE MEDICIÓN							
Unidad				Semestral							
FÓRMULA											
$\frac{\text{Clientes que visitan el hotel}}{\text{Clientes totales}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO				ORIGEN DE LOS DATOS							
Clientes que visitan el hotel.				Lista de registros del hotel.							
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS				RESPONSABLE DEL ANÁLISIS							
Administrador				Administrador							
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52. Hoja de vida indicador eficiencia de recursos

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP9 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Eficiencia de recursos.									
NOMBRE DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR							
Evaluación de eficiencia de recursos de los procesos.				Eficiencia		☒					
				Eficacia		☐					
				Efectividad		☐					
OBJETIVO DEL INDICADOR				NIVEL							
Medir la eficiencia de los recursos asignados a los procesos.				Estratégico		☐					
				Operativo		☐					
				Apoyo		☒					
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
≤1		CONDICIÓN CRÍTICA		CONDICIÓN NORMAL		CONDICIÓN SATISFACTORIA					
		Mayor que 1		≤1		≤1					
UNIDAD DE MEDIDA				FRECUENCIA DE MEDICIÓN							
Unidad				Semestral							
FÓRMULA											
$\frac{\text{Recursos gastados en proceso}}{\text{Recursos asignados al proceso}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO				ORIGEN DE LOS DATOS							
Estados financieros.				Estados financieros.							
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS				RESPONSABLE DEL ANÁLISIS							
Todos los trabajadores				Gerente							
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53. Hoja de vida indicador gestión de proveedores

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP10 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Gestión de proveedores.									
NOMBRE DEL INDICADOR						TIPO DE INDICADOR					
Proveedores certificados.						Eficiencia ☐					
						Eficacia ☒					
						Efectividad ☐					
OBJETIVO DEL INDICADOR						NIVEL					
Medir el nivel de proveedores certificados del hotel.						Estratégico ☐					
						Operativo ☐					
						Apoyo ☒					
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
≥0,5		CONDICIÓN CRÍTICA				CONDICIÓN NORMAL		CONDICIÓN SATISFACTORIA			
		Menor que 0,5				0,5 a 0,7		Mayor que 0,7			
UNIDAD DE MEDIDA						FRECUENCIA DE MEDICIÓN					
Unidad						Anual					
FÓRMULA											
$\frac{\text{Proveedores certificados del hotel}}{\text{Proveedores del hotel}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO						ORIGEN DE LOS DATOS					
Informe de proveedores certificados.						Reportes de proveedores del hotel.					
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS						RESPONSABLE DEL ANÁLISIS					
Gerente						Gerente					
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54. Hoja de vida indicador eficiencia de recursos humanos

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP11 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Gestión de recursos humanos.									
NOMBRE DEL INDICADOR						TIPO DE INDICADOR					
Trabajadores incentivados.						Eficiencia ☐					
						Eficacia ☒					
						Efectividad ☐					
OBJETIVO DEL INDICADOR						NIVEL					
Medir la cantidad de trabajadores incentivados por sus labores.						Estratégico ☐					
						Operativo ☐					
						Apoyo ☒					
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
≥0,5		CONDICIÓN CRÍTICA				CONDICIÓN NORMAL		CONDICIÓN SATISFACTORIA			
		Menor que 0,5				0,5 a 0,7		Mayor que 0,7			
UNIDAD DE MEDIDA						FRECUENCIA DE MEDICIÓN					
Unidad						Anual					
FÓRMULA											
$\frac{\text{Trabajadores incentivados}}{\text{Total trabajadores del hotel}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO						ORIGEN DE LOS DATOS					
Incentivos entregados a los trabajadores.						Observaciones y comentarios de trabajadores.					
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS						RESPONSABLE DEL ANÁLISIS					
Administrador						Administrador					
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55. Hoja de vida indicador evaluación de desempeños

		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR				Código: IGP12 Versión: 1 Fecha: 26/05/2016					
PROCESO:		Evaluación desempeños.									
NOMBRE DEL INDICADOR						TIPO DE INDICADOR					
Evaluaciones de costo-beneficio realizadas a inversiones.						Eficiencia ☐					
						Eficacia ☒					
						Efectividad ☐					
OBJETIVO DEL INDICADOR						NIVEL					
Medir el costo beneficio de las inversiones.						Estratégico ☐					
						Operativo ☐					
						Apoyo ☒					
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANÁLISIS									
≥0,9		CONDICIÓN CRÍTICA Menor que 0,9		CONDICIÓN NORMAL 0,9 a 1		CONDICIÓN SATISFACTORIA 1					
UNIDAD DE MEDIDA						FRECUENCIA DE MEDICIÓN					
Unidad						Semestral					
FÓRMULA											
$\frac{\text{Inversiones evaluadas}}{\text{Inversiones realizadas}}$											
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO						ORIGEN DE LOS DATOS					
Reportes de proyecciones y estados financieros.						Estados financieros.					
RESPONSABLE DE RECOLECCIÓN DE DATOS						RESPONSABLE DEL ANÁLISIS					
Subgerente						Gerente					
HISTÓRICO											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

5.3.16 Programa de auditorías.

El programa de auditorías muestra de qué forma se llevará a cabo las auditorías de la operación de la respecta y su cumplimiento con la norma de calidad. Para esto se tiene estructurado el programa que se muestra a continuación en donde se muestra claramente las fases, actividades y responsables.

El plan es ejecutarlo cada seis meses, en tres días para que se tenga vigilada la operación de los procesos y actividades definidas en la documentación de calidad.

Tabla 56.

Estructura de realización de la auditoría en Hotel Las Rocas Resort

Programa de auditoría			
Hotel Las Rocas Resort			
Fase	Actividad	Horas programadas	Encargados
1	Visita preliminar	3 horas	Recepcionista y auxiliar contable
	1. Solicitud de manuales y documentaciones		
	2. Elaboración de los cuestionarios		
	3. Recopilación de la información		
2	Desarrollo de la auditoría	10 horas	Administrador
	1. Aplicación del cuestionario al personal		
	2. Realización de entrevistas a algunos trabajadores		
	3. Revisión de la documentación		
3	4. Evaluación de los sistemas de información	5 horas	Administrador, Subgerente
	Revisión y pre-informe		
	1. Revisión de la información recolectada		
	2. Descripción de análisis generales		
4	3. Determinación del diagnóstico e implicaciones	4 horas	Subgerente
	Informe		
	Elaboración y presentación del informe de auditoría		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57. Plan de auditoría en Hotel Las Rocas Resort

Plan de Auditoria				
Objetivo	Comprobar la correcta ejecución de los procedimientos establecidos para cada empleado.			
Alcance	Revisión de registros - Normas y cumplimiento de normativas			
FECHA	INICIO	TERMINO	NOMBRE/CARGO AUDITADO	PROCESO AUDITADO
01/02/2017	8:00am	10:00am	Gerente - Sub Gerente	Procd-Ctrl documentos
01/02/2017	10:00am	12:00m	Administrados (junto personas a cargo)	Procedimientos e instructivos
01/02/2017	2:00pm	4:00pm	Contador y Auxiliar contable	Procedimientos operativos
02/02/2017	10:00am	12:00m	Jefe cocina y auxiliar cocina	Procedimientos operativos

Fuente: Elaboración propia

5.4 Socialización

5.4.1 Descripción de la fase.

La parte de la socialización en la aplicación de las normas de calidad al Hotel, son de gran importancia porque de esta forma se asegura que se pueda alcanzar el nivel de calidad definido en la documentación, que esencialmente busca que el Hotel obtenga la categoría 4 en la norma NTSH 006. Algunos ítems que faltan por cumplir para alcanzar la categoría 4, han sido incluidos como actividades en la documentación y deben ser cumplidos en la fase de ejecución de la aplicación de la norma.

5.4.2 Etapas de socialización y su explicación.

Para la socialización de la norma a los trabajadores, se empleará los métodos mostrados en la figura 29, donde se especifica la forma en que se dará a conocer a los trabajadores sobre el nuevo direccionamiento estratégico. Teniendo en cuenta este método de explicación se procede a desarrollar la socialización de la norma según se muestra en la figura 53, cuya explicación se da en la tabla 57, las fechas de realización de las etapas se muestran en la tabla 58, los formatos de las evaluaciones en el anexo F y las fotografías de la socialización en el anexo G.

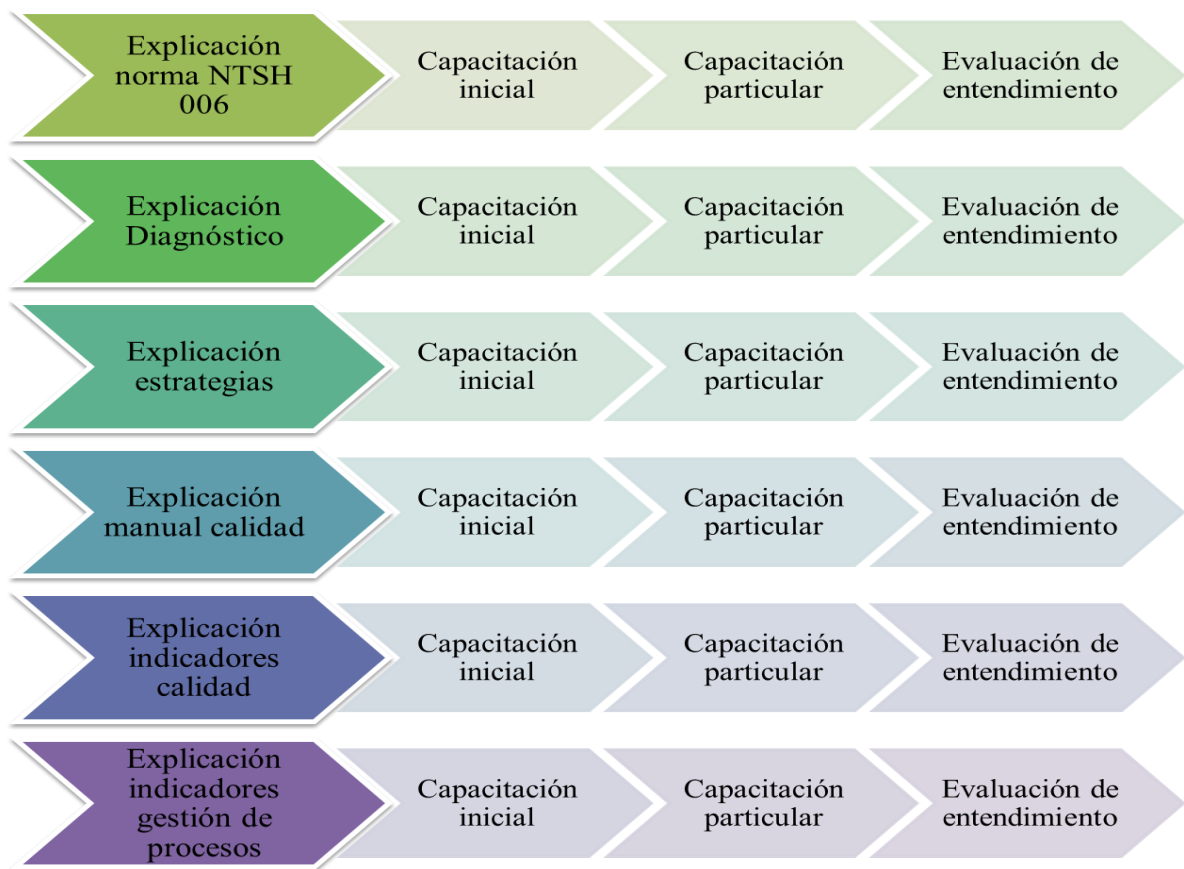


Figura 53. Etapas de socialización de la norma
Fuente: Elaboración propia

Tabla 58.

Explicación de la forma de socialización de la norma NTSH

Etapa	Capacitación inicial	Capacitación particular	Evaluación entendimiento
Explicación de la norma de calidad NTSH 006	La capacitación sobre la norma de calidad NTSH 006, permitirá que todos los trabajadores conozcan y estén centrados en el objetivo de certificación, es decir, que este proceso no sólo involucre a los directivos, también a los trabajadores operativos para que cada una de sus labores contribuya al éxito en la certificación	La norma tiene tres objetivos globales que son planta, accesibilidad y servicio, en donde existen trabajadores por cada una de estas áreas, que requerirán orientación particular ante las dudas sobre la forma de operar en cada una de estas áreas.	Al final de haber cubierto las dudas sobre la norma que es objetivo de certificación por el Hotel, se evalúan los temas generales para conocer si fue entendida. Es una evaluación para conocer si todos podrán hablar el mismo lenguaje de la norma y contribuir a obtener la certificación deseada.
Explicación Diagnóstico	La capacitación sobre el diagnóstico del Hotel, permite que los trabajadores estén al tanto de las condiciones en que se encuentra el Hotel con respecto a la norma	Considerando que la norma contiene tres ítems importantes que son planta, accesibilidad y servicios, los trabajadores en cada una de estas áreas recibirán una capacitación particular en donde se les explica, el diagnóstico en cada área sobre el estado actual y como su trabajo afecta.	El diagnóstico no requiere una evaluación escrita, pero si por parte del encargado, es importante que en cada una de las capacitaciones particulares, se hagan las debidas preguntas de entendimiento para que pueda entender los siguientes pasos que permitirán fortalecer aquello que está fallando.
Explicación estrategias	Las estrategias requieren de una capacitación inicial grupal, en donde se dará a conocer a todos los trabajadores, las nuevas actividades a realizar y con qué propósito se plantean, para que estén al tanto de lo que se llevará a cabo en el Hotel para obtener la certificación de estrellas que se desea.	Las estrategias tienen diversos responsables que deben ser llamados de forma individual o por área de trabajo para que conozcan los nuevos compromisos que deben adquirir para que se alcance la certificación por estrellas que se busca.	La evaluación de entendimiento, se hace de forma oral, en donde el encargado principal de socializar la norma, hace las preguntas sobre las nuevas responsabilidades de los trabajadores con respecto a la norma.
Explicación manual de calidad	La creación del manual de calidad requiere de ser comunicada, para que los trabajadores sepan que se cuenta con un estándar de trabajo. En esta capacitación se explica sobre el manual y su estructura.	En la estructura del manual, existe la caracterización de los procesos que se definieron para el Hotel, que deben ser explicados de forma detallada a cada uno de los involucrados en cada proceso.	La evaluación de entendimiento corresponde a un cuestionario que se aplicará a todos los trabajadores, en donde estarán plasmadas las actividades de todos los procesos, y los trabajadores tendrán que señalar que actividades pertenecen a su área de trabajo y que ellos deban ejecutar.
Explicación indicadores de calidad	En una charla especializada, se dará la completa descripción de los indicadores de calidad definidos para que todos los trabajadores conozcan cuáles son las metas de calidad del Hotel.	Los indicadores de calidad involucran a todo el personal del Hotel, pero cada uno tendrá una labor diferente para su cumplimiento, que debe ser explicada de forma particular.	La evaluación de entendimiento, se hace de forma oral, en donde el encargado principal de socializar la norma, hace las preguntas para que los trabajadores respondan sobre su nivel de entendimiento sobre los objetivos de calidad.
Explicación indicadores gestión de procesos	En una charla especializada, se dará la completa descripción de los indicadores de gestión de procesos definidos para que todos los trabajadores conozcan cuáles son las metas de calidad en la ejecución de los procesos del Hotel.	Los indicadores de gestión de procesos involucran a todo el personal del Hotel, pero cada uno tendrá una labor diferente para su cumplimiento, que debe ser explicada de forma particular.	La evaluación de entendimiento, se hace de forma oral, en donde el encargado principal de socializar la norma, hace las preguntas para que los trabajadores respondan sobre su nivel de entendimiento sobre los objetivos de gestión de los procesos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59.**Fechas para realización de la socialización de la norma NTSH 006**

Etapa	Capacitación inicial	Capacitación particular	Evaluación entendimiento
Explicación de la norma de calidad NTSH 006	Julio 17 de 2016	Julio 17 de 2016	Julio 18 de 2016
Explicación Diagnóstico	Julio 18 de 2016	Julio 18 de 2016	Julio 19 de 2016
Explicación estrategias	Julio 19 de 2016	Julio 19 de 2016	Julio 20 de 2016
Explicación manual de calidad	Julio 21 de 2016	Julio 21 de 2016	Julio 22 de 2016
Explicación indicadores de calidad	Julio 22 de 2016	Julio 22 de 2016	Julio 23 de 2016
Explicación indicadores gestión de procesos	Julio 23 de 2016	Julio 23 de 2016	Julio 24 de 2016

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de conceptos Norma NTSH 006

Nombre de evaluado: Claudia Sarmiento Carreño

Número cédula: 2 7993420

A continuación, encontrará un listado de preguntas con selección múltiple, en donde debe escoger sólo una de las opciones que es la que considera correcta

1. ¿Cómo define la norma NTSH?

- a. Es la Norma técnica seccional Colombiana de clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje en categorías por estrellas.
- ☒ b. Es la Norma técnica sectorial Colombiana de clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje en categorías por estrellas.
- c. Es la Norma técnica sensorial Colombiana de clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje en categorías por estrellas.
- d. Es la Norma técnica sectorial Colombiana de clasificación de establecimientos de alojamiento en categorías por estrellas.

2. ¿Cuáles son los factores de evaluación en la NTSH 006?

- a. Alojamiento, servicio e infraestructura.
- b. Planta, alojamiento y servicio.
- c. Planta, hospedaje, servicio.
- ☒ d. Planta, accesibilidad y servicio

3. ¿Cuál de los siguientes se considera un establecimiento de alojamiento y hospedaje?

- a. Apartaholte
- ☒ b. Hotel
- c. Camping
- d. Todas las anteriores

4. ¿Cuántos días de reservas de agua debe tener el Hotel?

- ☒ a. Tres días
- b. Dos días
- c. Un día
- d. Cero días

5. ¿Cuáles son las estrellas máximas que puede obtener un hotel?

- a. Cuatro
- ☒ b. Cinco
- c. Seis
- d. Siete

6. ¿Qué significa Room service?

- a. Servicio de bar
- b. Servicio de restaurante
- ☒ c. Servicio a la habitación
- d. Servicio de baño

Evaluación de actividades a realizar con la puesta en marcha de la norma NTSH 006 en el Hotel Las Rocas Villanueva

Nombre de evaluado: Claudia Sarmiento Carr

Número cédula: 27993420

A continuación encontrará un listado de actividades en las que tendrá que señalar cuál de estas debe ejecutar ante la puesta en marcha de la política de calidad para el cumplimiento de la norma NTSH 006. Marque con una X en la casilla de SI en caso de que deba realizarla y marque en la casilla NO cuando no debe realizarla

•Diseño y desarrollo de formatos de publicidad	☒ SI	☐ NO
•Desarrollo de propuestas de mejoras y/o acciones preventivas/correctivas	☒ SI	☐ NO
•Desarrollo de plan de certificación de proveedores	☒ SI	☐ NO
•Adecuación de los espacios de las habitaciones, cabañas y áreas del servicio de restaurante.	☒ SI	☐ NO
•Seguimiento de visitas del cliente	☒ SI	☐ NO
•Planear y ejecutar formación, capacitación e inducción	☒ SI	☐ NO

7. ¿Cuál es la temperatura que debe garantizar el Hotel en áreas cerradas?

a. 17°C-28°C

☒ b. 15°C-23°C

c. 16°C-24°C

d. 15°C-28°C

8. ¿Cuál es el porcentaje de las habitaciones que debe contar con acceso para discapacitados?

a. 6%

b. 4%

c. 3%

☒ d. 2%

9. ¿Cuáles son los elementos mínimos en los baños públicos?

a. Papel higiénico, jabón en barra y toallas de tela

☒ b. Papel higiénico, jabón líquido y toallas de papel

c. Papel higiénico y toallas de papel

d. Papel higiénico y toallas de tela

10. La vajilla del Hotel puede ser de los siguientes materiales

☒ a. Porcelana y cerámica

b. Cerámica y barro

c. Barro y porcelana

d. Ninguna de las anteriores

•Ejecución del mantenimiento	~~SI~~	NO
•Selección hojas de vida para nuevos cargos	~~SI~~	NO
•Definir perfiles de cargo y responsabilidades del personal del Hotel	~~SI~~	NO
•Estudio de insumos requeridos para reparar el área	~~SI~~	NO
•Aplicación de formatos de evaluación de desempeño	~~SI~~	NO
•Desarrollo de propuestas de mejora y/o acciones correctivas	~~SI~~	NO
•Desarrollo de negociaciones en precios, cantidades, transporte y frecuencias de suministro de insumos	SI	~~NO~~
•Desarrollo de formato de mantenimiento realizado	~~SI~~	NO
•Búsqueda de precios del mercado	~~SI~~	NO
•Control de documentos	~~SI~~	NO
•Acciones preventivas y correctivas	~~SI~~	NO
•Diseño ejecución de menús según lo requiera el evento	~~SI~~	NO
•Registro de sugerencias y solicitudes de los clientes	~~SI~~	NO
•Pago de nómina	~~SI~~	NO
•Desarrollo de planes de incentivos	~~SI~~	NO
•Control de no conformidades	~~SI~~	NO
•Registro de información de los clientes	~~SI~~	NO
•Desarrollo de formatos para evaluación de recursos usados contra los planeados	~~SI~~	NO
•Elaboración de estructura de desglose del trabajo con fechas de ejecución e insumos requeridos	SI	~~NO~~
•Seguimiento al desempeño	~~SI~~	NO
•Búsqueda de aliados estratégicos	SI	~~NO~~
•Verificar cumplimiento de competencias	~~SI~~	NO
•Preparación de los trabajadores en servicio al cliente para el evento	~~SI~~	NO
•Búsqueda y evaluación de áreas por realizar mantenimiento	~~SI~~	NO
•Aplicación de los formatos.	~~SI~~	NO
•Control de registros	~~SI~~	NO
•Auditorías internas	~~SI~~	NO
•Ejecución de los menús solicitados por los clientes.	~~SI~~	NO
•Control de reclamos de los clientes	~~SI~~	~~NO~~
•Decoraciones y adecuaciones según sugerencias específicas del cliente	SI	~~NO~~
•Búsqueda y definición de estrategias de publicidad y mercadeo	~~SI~~	NO
•Búsqueda y contratación del publicista idóneo para apoyar el proceso	~~SI~~	NO
•Actualización de la página web con paquetes promocionales	~~SI~~	NO
•Asignación de recursos para las actividades de la EDT	SI	~~NO~~
•Documentos de control	~~SI~~	NO
•Tabulación y análisis de la información obtenida de la aplicación de los formatos	~~SI~~	NO
•Elaboración de cotizaciones y acuerdos según requerimientos de las corporaciones negociadoras y necesidades del Hotel	SI	~~NO~~
•Establecimiento de forma de comunicación	~~SI~~	NO
•Adecuación de los espacios donde se efectuará el evento	~~SI~~	NO
•Realización de paquetes promocionales por frecuencia de visita	~~SI~~	NO

Figura 54. Evolución de socialización de la norma

Fuente: Elaboración propia

6 Conclusiones

- El desarrollo de este trabajo de grado, permite ser una guía de planeación para el Hotel Las Rocas Villanueva en la implementación de las características de calidad en infraestructura y servicios para cumplir con lo definido en la norma NTSH 006 de categorización por estrellas. El sistema de gestión de calidad propuesto para el Hotel Las Rocas Villanueva, es eficiente, efectivo, cumple con los requisitos de calidad y está planteado para alcanzar la certificación de cuarta estrella, pues cuenta con las capacidades tanto en infraestructura (Planta y accesibilidad) y la disposición de los trabajadores para mejorar y brindar el servicio adecuado para que la visita a este Hotel sea reconfortante para cualquier persona o grupo de familia que quiera descansar de los agitados días laborales de las grandes ciudades.
- La definición del nuevo plan para la gestión de la calidad para el Hotel Las Rocas Villanueva, se pudo lograr porque se efectuó un diagnóstico situacional, en donde se evaluó el nivel de cumplimiento de cada uno de los ítems evaluados por la norma, encontrando que el Hotel cuenta con un 70% de aprobación para la categorización en la cuarta estrella, porque es la categoría en la que cumple mayor porcentaje de los requisitos siendo la variable planta la de mayor cumplimiento, la accesibilidad que cuenta con el mismo cumplimiento para las tres categorías y la variable servicio que requiere de mayores esfuerzos para alcanzar la cuarta categoría, haciendo que se inicie con el planteamiento de estrategias que permitan alcanzar el 100% de la cuarta categoría y se fortalezca la imagen y presencia del Hotel en la región santandereana.

- La planeación de la gestión de la calidad para el Hotel las Rocas Villanueva, permitió identificar por medio del perfil de capacidad interna cuáles son los aspectos que fortalecen la operación del Hotel y cuáles son los que debilitan la continuidad de las actividades, encontrando que el Hotel, según los ítems evaluados en el PCI el 60% corresponde a fortalezas y el otro 40% debilidades, teniendo como fortalezas los aspectos directivos como la imagen corporativa y su direccionamiento estratégico, su atractivo portafolio de servicios y el compromiso de los trabajadores por brindar un buen servicio.
- Por medio del perfil de capacidades externas se logró detectar que agentes económicos, políticos, tecnológicos entre otros afectan de forma positiva y negativa la estructura financiera y económica del Hotel siendo el factor económico una amenaza por la poca capacidad económica que se tiene actualmente en Colombia, el factor político una oportunidad por los diversos incentivos que da el estado a las Pymes especialmente si son regionales, los sociales una amenaza por el alto incremento de delincuencia en el país, el factor tecnológico como oportunidad porque la expansión de la tecnología permite que se dé a conocer el Hotel en otras regiones y el factor geográfico como oportunidad porque la calidad de las zonas verdes y tranquilidad de Villanueva atrae a los visitantes.
- La ejecución de la documentación sirve como soporte para la estructura del proceso de calidad a seguir, la descripción detallada de la forma de ejecución de los procesos definidos, el procedimiento a seguir para el desarrollo de documentos y los requisitos obligatorios de la norma, la forma en que se evaluarán y hará seguimiento a las actividades e indicadores creados para controlar la operación del Hotel, considerando además las sugerencias realizadas por los clientes, quienes son los que dan el crecimiento de la imagen y consecuentemente, el éxito empresarial del Hotel.

- La socialización del nuevo objetivo empresarial del Hotel, que es la obtención de la categoría de cuatro estrellas bajo la norma NTSH 006, es explicada de tal forma que no se pase por alto ningún detalle, incluyendo esta socialización desde la explicación sobre los conceptos generales de la norma, pasando por cada una de las etapas que llevará el Hotel para conocer la certificación que puede alcanzar, hasta llegar a la explicación detallada sobre las estrategias y actividades a cada uno de los trabajadores del Hotel.

7 Recomendaciones

- Es importante que las directivas del Hotel hagan la debida aclaración a Cotelco y al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sobre la exclusión del ítem de instalación del ascensor como requisito para obtener la categoría 4, puesto que el Hotel tiene característica de sitio campestre, es decir, su fuerte se centra en cabañas y/o habitaciones que no superan los tres pisos.
- El Hotel, podría ampliar su portafolio de servicios incluyendo recorridos turísticos por las zonas cercanas, en este caso San Gil para que disfruten de los deportes extremos y caminatas ecológicas que atraerá cierto mercado de clientes y se obtienen beneficios económicos tanto por la estadía en el Hotel como por la prestación de estos servicios.
- En las alianzas empresariales, se puede negociar con los diversos Hoteles de los pueblos representativos de Santander y Colombia, en donde ofrezcan un paquete turístico de al menos 5 días, para que conozcan los pueblos y su estadía sea en cada uno de los Hoteles con que se haga alianza.
- Las sugerencias de los clientes deben ser ingresadas de inmediato a las acciones correctivas y/o preventivas, dependiendo de la gravedad de la sugerencia para que sea atendida de forma rápida.
- Para garantizar el cumplimiento de lo definido en la documentación, se debe de realizar las revisiones por medio de un trabajador interno sea el administrador o el subgerente además de contratar a un asesor o evaluador externo para que dé su criterio imparcial sobre la forma de ejecución de lo definido.

8 Bibliografía

- Barrera, J. P., Solanilla, J., Maldonado, D., & Primero, A. (2009). *Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Proyecto de grado*. Santiado de Cali: Facultad de Ciencias Administrativas-Universidad ICESI.
- Bravo, Á., & Rincon, D. (2013). *Estudio de competitividad en el sector turismo en Colombia-Trabajo de grad*. Bogotá: Facultad de Administración de Empresas-Programas de administración de negocios internacionales-Unviersidad del Rosario.
- Bucaramanga, C. d. (2014). *Indicadores económicos de Santander*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de http://compite360.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2014/ind_sep_2014.pdf
- Cárdenas, S. (2009). *Implementación de las herramientas del e-marketing en el sector hotelero de Bogotá durante 2008-2009, en el hotel 4-5 estrellas- Trabajo de grado*. Bogotá D.C: Universidad Pontificia Javeriana-Facultad de ciencias políticas y económicas.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1101 de 2006*. Bogotá D.C.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1558 de 2012*. Bogotá DC.
- Gilardo, J. (2007). *Documentación norma técnica sectorial colombiana. NTSH 006 en el hotel de Pereira & centro de convenciones-Trabajo de grado*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira-Facultad de Ingeniería Industrial.
- Gomez, M. (2005). *La competitividad después de la evolución* . Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- González, N., Riascos, M., & Eder, M. (2009). *Propuesta de diseño implementación de la norma (NTSH 006) en el Hotel Marlizz de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda)*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Internacional, I. C. (2014). *Certificación de Calidad y Sostenibilidad Turística-Colombia*. (ICONTEC) Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://icontec.org/index.php/cl/inicio/certificacion-producto/tipos-de-certificados-que-le-puedan-interesar/51-colombia/certificacion-producto/305-certificacion-de-calidad-y-sostenibilidad-turistica-colombia>.
- ISO Tools Excellence. (2015). *Blog calidad y excelencia. ¿En qué consiste el ciclo PHVA de mejora continua?* Recuperado el 19 de Septiembre de 2015, de <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/#sthash.spO28VzD.dpbs>

- López, P., & Muñoz, M. (2010). *Documentación y acompañamiento en el proceso de categorización por estrellas en el Hotel Anvamar S.A.S (NORMA NTSH 006:2009)- Trabajo de grado Ingeniería Industrial*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira- Facultad de Ingeniería Industrial.
- Mateo, C., & J, R. (21 de Agosto de 2009). *Sistema de gestión de la calidad-un camino hacia la satisfacción del cliente-parte 1*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>.
- Mercedes, A. (2012). *La aplicación del ciclo planear, hacer, verificar y actuar PHVA en procesos de innovación en entornos complejos*.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2014). *Informe de Turismo diciembre del 2014*. Bogotá: Oficina de Estudios económicos.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (1996). *Decreto 502 de 1997*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (1997). *Decreto 504 de 1997*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2005). *Resolución 0657 de 2005-Reglamentación de Categorización por Estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje*. Bogotá DC: Diario Oficial.
- Organización Internacional de normalización. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario. Norma Internacional ISO 9000*. Ginebra: Organización Internacional de normalización.
- Presidencia de la Republica de Colombia. (1997). *Decreto 1075 de 1997. Por el cual se señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos*. Bogotá D.C.
- Presidencia de la República de Colombia. (1997). *Decreto 1076 de 1997*. Bogotá D.C.
- Presidencia de la República de Colombia. (2003). *Decreto 2074 de 2003*. Bogotá D.C.
- Presidencia de la República de Colombia. (2009). *Decreto 2590 de 2009*. Bogotá D.C.
- Presidencia de la República de Colombia. (2010). *Decreto 2438 de 2010*. Bogotá.
- Rincón, R. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición*. Bogotá: Universidad EAFIT.
- Rodríguez Salcedo, C. (24 de Julio de 2015). OMT destaca el crecimiento de turistas en Colombia hasta abril. *La República*.

Rodríguez Salcedo, C. (2015). *OMT destaca el crecimiento de turistas en Colombia hasta abril, La República*.

Saenz, E. (2008). *¿Qué son las normas ISO?* Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.muyhistoria.es/curiosidades/preguntas-respuestas/que-son-las-normas-iso-641381741552>.

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc-Graw-Hill.

Soto, M. (2014). *Informe: Más de cuatro millones 717 mil pasajeros movilizados en 2014 por aeropuertos concesionados a Aeroorient*. Recuperado el 7 de Enero de 2015, de <http://aeroorient.com.co/node/487/>

Trilloz Orduz, D. (2010). *Las normas técnicas colombianas como herramientas para alcanzar la calidad en el sector de energía y construcción*. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia) Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/2.ICONTEC%20evento%20Confecamaras%20Medellin-%20Daniel%20Trillos.pdf>.

9 Anexos