

**IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES FRENTE
A LA TOMA DECISIONES EN EL SECTOR HOTELERO, DE LA
CIUDAD DE VILLAVICENCIO.**

LINA PAOLA VÁSQUEZ AVILA

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
SEDE MANIZALES**

2016

**IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES FRENTE
A LA TOMA DECISIONES EN EL SECTOR HOTELERO, DE LA
CIUDAD DE VILLAVICENCIO.**

LINA PAOLA VÁSQUEZ AVILA

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Maestría en Administración de
Negocios**

Director del Proyecto

JORGE ALEJANDRO OBANDO BASTIDAS

Codirector del Proyecto

IVAN DARIO LOPEZ LOPEZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
SEDE MANIZALES**

2016

**IMPACT OF MANAGEMENT TOOLS VERSUS THE DECISION
MAKING IN THE HOTEL INDUSTRY IN
VILLAVICENCIO CITY**

LINA PAOLA VASQUEZ AVILA

**NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA
SCHOOL OF MANAGEMENT
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION**

MANIZALES

2016

**IMPACT OF MANAGEMENT TOOLS VERSUS THE DECISION
MAKING IN THE HOTEL INDUSTRY IN
VILLAVICENCIO CITY**

LINA PAOLA VASQUEZ AVILA

Thesis as a requirement to obtain the title of Master of Business Administration

Project Director

JORGE ALEJANDRO OBANDO BASTIDAS

Project Co-director

IVAN DARIO LOPEZ LOPEZ

**NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA
SCHOOL OF MANAGEMENT
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION
MANIZALES**

2015

Nota de aceptación:

Jurado

Jurado

Jurado

Villavicencio, Noviembre de 2015

DEDICATORIA

Mami, gracias por acompañarme en este nuevo proyecto por colaborarme incondicionalmente,

A mi Esposo, por ser tan comprensivo, y acompañándome en mis propósito profesionales y personales.

A mi hermana que me acompaña en mis logros.

Esto es para mí es un logro que soñé por mucho tiempo, prueba que lo que soñamos se convierten en realidad.

AGRADECIMIENTOS

A María Deisy Ávila Molina, quien colaboro constantemente e incondicional cada vez que busque su orientación, para culminar el presente trabajo y para el desarrollo de mi vida profesional.

A Jorge Alejandro Obando Bastidas, quien ha contribuido a mi desarrollo intelectual, quien con su sabio e incondicional acompañamiento supo orientarme, apoyarme contundente para el desarrollo de la investigación.

A Iván Darío López López, quien me brindó su apoyo y conocimiento intelectual durante el desarrollo del trabajo de investigación.

A los Gerentes de los hoteles inscritos a Cotelco que con amabilidad y compromiso, participaron activamente dentro de este proceso investigativo, y que sus importantes aportes y el diligenciamiento del instrumento, este trabajo no hubiese podido llevarse a cabo.

A la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, por todos los conocimientos brindados durante mi época de estudios, pues con estos he podido crecer en lo intelectual y en lo personal.

CONTENIDO

Capítulo I	15
Introducción	15
1.1 Objetivos.....	17
1.1.1 Objetivo General.....	17
1.2.1 Objetivos Específicos	17
HIPOTESIS (Supuestos).....	17
Capitulo II.....	18
2. Marco Referencial	18
2.1 Marco Teórico.....	18
2.1.1 La Toma Decisiones Gerenciales	18
<i>El Benchmarking</i>	21
<i>Reingeniería</i>	23
<i>Balance Scorecard</i>	25
<i>Empowerment</i>	27
<i>Outsourcing</i>	29
<i>Joint Venture</i>	31
<i>Servicio al cliente</i>	32
2.1.4 Análisis del Sector Hotelero.....	34
2.2 Marco Conceptual.....	39
<i>Mipymes</i>	39
<i>Herramientas Gerenciales</i>	39
<i>Toma de decisiones</i>	40
Capitulo III	41
Metodología.....	41
3. Diseño Metodológico.....	41

3.1 Tipo de Investigación	41
3.2 Muestra	41
3.3 Procedimiento metodológico.....	42
3.4 Método de investigación.....	42
3.5 Instrumento.....	43
3.6 Mecanismos de Medición y Análisis.....	43
3.7 Análisis de Confiabilidad y de Consistencia	44
Capítulo IV	45
Resultados.....	45
4. Resultados encontrados	45
4.1 Describir las características relacionadas con el funcionamiento del Sector Hotelero inscritos a Cotelco en Villavicencio.....	45
4.1.1 Análisis Estadístico descriptivo.....	45
4.1.2 Análisis derivado de los resultados descriptivos del análisis del sector de Mipymes y pymes del sector hotelero.	53
4.2 Valorar el uso de las herramientas gerenciales desde la percepción de la gerencia del Sector Hotelero inscritos a Cotelco en Villavicencio.	54
4.2.1 Análisis Descriptivo	55
4.2.2 Análisis de Correspondencias.....	64
4.3 Correlacionar el uso de las herramientas gerenciales en situaciones de toma decisiones en los procesos administrativos del Sector Hotelero de Villavicencio.	70
Conclusiones.....	74
Bibliografía.....	79
Anexos	81
Anexo 1 Formato de Encuesta	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del Sector Hotelero	36
Tabla 2. Inversión hotelera en Colombia (en millones de pesos).....	38
Tabla 3. Afiliados a Cotelco capitulo Meta clasificados por ubicación	41
Tabla 4 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Benchmarking	55
Tabla 5 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Benchmarking	55
Tabla 6 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Reingeniería	56
Tabla 7 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Reingeniería	57
Tabla 8 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Balanced Scorecard.....	58
Tabla 9 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Balanced Scorecard	58
Tabla 10 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Empowerment	59
Tabla 11 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Empowerment.....	59
Tabla 12 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Outsourcing	60
Tabla 13 Análisis de Frecuencias para la Herramienta Gerencial Outsourcing.....	61
Tabla 14 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Joint Venture	61
Tabla 15 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Joint Venture	62
Tabla 16 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Servicio al Cliente.....	63
Tabla 17 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Servicio al Cliente	63
Tabla 18 Correspondencias de las Herramientas Gerenciales	65
Tabla 19 Prueba de Chi- Cuadrado Herramientas Gerenciales.....	67
Tabla 20 Tabla de correspondencias	71
Tabla 21 Prueba de Chi- Cuadrado Toma decisión según situación.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Hoteles Formalmente Constituidos.....	46
Gráfica 2 Tipo de Sociedad en los Hoteles	46
Gráfica 3 Instituciones donde los Hoteles están Registrados.....	47
Gráfica 4 Tiempo de Funcionamiento de los Hotel.....	48
Gráfica 5 Valor de Activos en Infraestructura del Hotel.....	48
Gráfica 6 Empleos Generados en el Hotel	49
Gráfica 7 Tipos de Cliente de los Hoteles	49
Gráfica 8 Capacidad Hotelera en Habitaciones	50
Gráfica 9 Capacidad Hotelera en Camas	50
Gráfica 10 Servicios Ofrecidos en la Habitación.....	51
Gráfica 11 Servicios Ofrecidos en la Habitación.....	51
Gráfica 12 Mecanismos de Capacitación al Personal	52
Gráfica 13 Herramientas Tic, para realizar la Reserva	52
Gráfica 14 Relación de los Manuales con Calidad del Servicio.....	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Diseño general de la investigación	42
Ilustración 2 Evaluación de la Tabla de Likert de las Herramientas Gerenciales	68
Ilustración 3 Correspondencias de las variables con las valoraciones	69
Ilustración 4 Correspondencias de las variables con las situaciones	72

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósitos: valorar y correlacionar el uso de las herramientas gerenciales en la toma decisiones del Sector Hotelero inscritos a Cotelco (Asociación hotelera y turística de Colombia) de la ciudad de Villavicencio, evidenciando el aporte que desde la administración se puede realizar. Se inició definiendo los objetivos de la investigación las cuales dan respuesta al área problemática del estudio.

Igualmente se realizó la construcción bibliográfica a través de autores que definen teorías relacionadas con las herramientas gerenciales básicas que impactan al desarrollo del sector, entre las cuales se encuentran el Balance Scorecard, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, Empowerment, Joint Venture, y Servicio al Cliente.

En cuanto a la metodología establecida, se parte de realizar un instrumento diseñado por el investigador el cual se aplicó a gerentes o administradores en el sector hotelero inscritos en la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) en la ciudad de Villavicencio, por ende se aplicó el instrumento a 15 hoteles de la ciudad de Villavicencio, los cuales plasmaron sus percepciones con respecto a cada herramienta gerencial en el proceso administrativo propuesta dentro de la investigación. Se manejó el software de Excel y SPSS (software estadístico).

Una vez obtenidos y analizados las respuestas de los gerentes de los hoteles de Villavicencio, se han construido las conclusiones del estudio las cuales dan respuesta a los objetivos de la investigación, permitiendo resaltar la relevancia de las herramientas gerenciales propuestas dentro de la misma, las cuales permiten conocer la importancia en la toma decisiones encaminados al fortalecimiento del sector hotelero en el departamento del Meta.

Palabras claves: Herramientas Gerenciales, Gerentes, Balance Scorecard, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, Empowerment, Joint Venture, Servicio al Cliente y Toma Decisiones.

ABSTRACT

This investigation has the following objectives: to assess and correlate the use of decision making management tools in the hotel sector which are singed up to Cotelco (Asociación hotelera y turística de Colombia) in Villavicencio City (Meta - Colombia). Showing the contribution that business administration can do, I started defining the objectives of this investigation which gives the answer to the problem in the area of study.

Also the construction of literature was made by authors that define theories related to basic management tools that impact the development of the sector, among which are the Balance Scorecard, Reengineering, Benchmarking, Outsourcing, Empowerment, Joint Venture, and Customer Service .

As for the established methodology, I started with an instrument designed by the researcher. With the recognition of managers or business administrators in the hotels registered in the Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) in Villavicencio, continued the instrument was applied to 15 hotels in Villavicencio, which captured their perceptions for each management tool in the administrative process propoused in this research. Excel software and SPSS (statistical software) was used.

Once it was obtained the information and analyzed the responses of the managers of the hotels in Villavicencio, It has built the conclusions of this study which give the answer to the objectives of the research, thus highlighting the relevance of management tools proposed in this document, which provide insight into the importance aimed at strengthening decision making in the hotel sector in Meta department.

Keywords: Management Tools, Management, Balance Scorecard, Reengineering, Benchmarking, Outsourcing, Empowerment, Joint Venture, Customer Service and Decision Making.

Capítulo I

Introducción

Los cambios tecnológicos e industriales están acelerados en el mundo y afectan a los individuos, induciendo a los gerentes a tomar decisiones administrativas y comerciales frente a las variables internas y externas de las organizaciones. Las herramientas gerenciales, son alternativas administrativas para la toma de decisiones, es importante conocerlas para extraer lo mejor, logrando su aplicación de acuerdo a los recursos, el contexto y tipo de trabajadores.

En este sentido en el proceso de formación del sector requiere de generación de conocimiento como de las herramientas gerenciales, los empresarios requieren de estas para mejorar su competitividad. El uso de herramientas gerenciales en la toma de decisiones es indispensable para tener un desarrollo de la industria sostenible en el tiempo; Esta es una de las razones por la que los gerentes deben conocer las herramientas gerenciales contando con sagacidad, inteligencia y liderazgo que imprime en la organización, para conseguir los resultados de la gestión de un periodo.

Día a día los gerentes están inmersos en el contexto cambiante, producto de un conjunto de transformaciones de diversa índole; fundamentalmente destacan la toma de decisiones (Druker, 1995), la que contribuye en la optimización de los recursos, generando valor agregado a la cadena de valor, creatividad e innovación, entre otros, frente a este accionar en Villavicencio no se percibe una evolución empresarial basada en la implementación de planes a largo plazo en las organizaciones.

De la exploración realizada en los 15 hoteles de Villavicencio inscritos a Cotelco con respecto a las herramientas gerenciales en el sector hotelero, se nota la ausencia de una investigación que valore las herramientas gerenciales en la toma de decisiones, la estructura de Cotelco es agremiar y representar a los empresarios de la industria hotelera en la región, uniendo esfuerzos que contribuyan a su competitividad y un desarrollo sostenible.

Las siete (7) herramientas gerenciales que se revisarán en el proyecto se valoraran y correlacionaran en la toma decisiones gerenciales, propenden construir una valoración y correlación de las herramientas gerenciales en la toma decisiones como: Balance Scorecard, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, Empowerment, Joint Venture, y Servicio al Cliente; Pulgarin & Rivera (2012), afirman que las herramientas gerenciales actuales no son exploratorias sino comportamentales, se basan en procesos de simulación y dinámica de sistemas que permiten hacer organizaciones súper reactivas capaces de adaptarse rápidamente a las condiciones del entorno, así como también cocrear los futuros posibles.

De esta manera la presente investigación se aborda desde el sector Hotelero, el cual está adscrito a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), está conformado con 15 hoteles en la ciudad de Villavicencio y 29 hoteles en las diferentes rutas turísticas del departamento del Meta, donde requiere responder a las necesidades de un contexto. Por lo anterior esta investigación dirigida, tuvo como propósito tres objetivos centrales, en primer lugar, describir las características relacionadas con el funcionamiento del Sector Hotelero inscritos a Cotelco en Villavicencio.

Posteriormente se valorara el uso de las herramientas gerenciales desde la percepción de la gerencia del Sector Hotelero inscritos a Cotelco en Villavicencio. Por último correlacionar el uso de las herramientas gerenciales en situaciones de toma decisiones en los procesos administrativos del Sector Hotelero de Villavicencio.

La importancia de realizar este estudio radica el interés de valorar las herramientas gerenciales y la correlación con la toma decisiones. Por lo tanto, es primordial conocer en las organizaciones aquellas decisiones que pueden comprometer su continuidad o su funcionamiento de manera eficiente y eficaz; Además es necesario presentar soluciones o alternativas que conduzcan al fortalecimiento de las misma.

En consecuencia se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es la asociación del uso o implementación de las herramientas gerenciales en la toma decisiones en el Sector Hotelero de Villavicencio, y sus efectos en la gestión?

La presente investigación se plantea desde la propuesta de los siguientes objetivos:

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Asociar el uso de las herramientas gerenciales frente a la toma decisiones en el Sector Hotelero inscritos a Cotelco de la ciudad de Villavicencio.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Describir las características relacionadas con el funcionamiento del Sector Hotelero inscritos a Cotelco en Villavicencio.
- Valorar el uso de las herramientas gerenciales desde la percepción de la gerencia del Sector Hotelero inscritos a Cotelco en Villavicencio.
- Correlacionar el uso de las herramientas gerenciales en situaciones de toma decisiones en los procesos administrativos del Sector Hotelero de Villavicencio.

HIPOTESIS (Supuestos)

Ho: No existe una relación entre la valoración de la Toma de Decisiones con las Herramientas Gerenciales y el proceso administrativo del Sector Hotelero de Villavicencio.

Hi: Existe una relación entre la valoración de la Toma de Decisiones con las Herramientas Gerenciales y el proceso administrativo del Sector Hotelero de Villavicencio.

Capítulo II

2. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

Con el fin de analizar el uso de las herramientas gerenciales en las empresas de la ciudad de Villavicencio; en el presente Marco Teórico se revisarán aspectos tales como la Toma de Decisiones Gerenciales, Descripción de las Herramientas Gerenciales, Sector Hotelero en Colombia y en Villavicencio.

2.1.1 La Toma Decisiones Gerenciales

Fremont (1979), Robins (2004), Hellriegel (1998), explican que en la toma de decisiones, lo fundamental es elegir un curso de acción entre varias alternativas, y por lo tanto constituye la esencia de las personas que van desde la alta gerencia hasta los empleados no gerenciales, suministrando el control y la coherencia en los sistemas, esto permite mejorar o afectar el trabajo dentro de la empresa o áreas funcionales; la toma de decisiones es crucial para la compañía, lo que requiere revisar los diferentes cursos de acción para lograr las metas de la Gerencia. Desde este punto de vista son las personas las que lideran los diferentes procesos productivos, estas manejan los recursos financieros y físicos, tiene a otras bajo su cargo o cumplen un papel estratégico y de importancia en el cumplimiento de los objetivos corporativos, reflejándose estos resultados obtenidos en la asertividad de sus decisiones y su gestión.

Así mismo se debe revisar los modelos actuales de sistema de gestión ya que a una compañía le corresponde entender que la sinergia y retroalimentación no es solo interna si no también incluir toda las actividades externas realizadas y el impacto que realizan. Blank (1990) identifican los diferentes modelos de racionalidad en toma decisiones clasificándolos como: Modelo de racionalidad económica, Modelo de racionalidad limitada, Modelo de Kepner – Tregoe, Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret, y Modelo del favorito implícito. El Modelo de racionalidad económica, inicia con el análisis de todas las alternativas e identificando los resultados esperados

de estas. De ahí que el modelo se basa en resultados monetarios, minimizando los costos de producción y maximizando utilidades.

Los pasos para tomar una decisión según este modelo son: primero, determinar los diferentes síntomas del problema; segundo, definir el objeto o definir el problema del trabajo de investigación; tercero, desarrolle criterios para poder evaluar las situaciones alternas; Cuarto, Identifique todas las alternativas posibles de solución; Quinto, considere las consecuencias de cada alternativa; Escoja la mejor alternativa; e Implemente la decisión. Por tanto el modelo para optimizar la toma de decisiones, describe la forma en que las personas deben comportarse al tomar decisiones para maximizar los resultados. A continuación se describen los siguientes modelos:

Modelo de racionalidad limitada, son personas que no siempre trata de optimizar, elige la opción que satisfaga sus deseos, estas siempre está tomando decisiones para solucionar problemas en la forma más simple y rápida.

Para efectos reales y dados el conocimiento de la oportunidad y una meta, el proceso de decisión es verdaderamente la esencia del proceso, las alternativas son caminos o cursos de acción para el logro de los objetivos.

Modelo de Kepner – Tregoe, se entiende cuando la gerencia toma decisiones administrativas específicas, pero esperando los resultados planteados en las diferentes alternativas, se debe estar evaluando las alternativas para lograr lo deseado.

Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret, se entiende como un modelo de decisión estratégica de la gerencia. Este modelo describe tres fases características: Primera fase, es la identificación de varias decisiones estratégicas, comprende dos pasos: la del reconocimiento de la decisión y la de diagnóstico; Segunda fase, es el desarrollo, en esta fase se desenvuelve una o más soluciones a un problema o a una crisis, o a la elaboración de una oportunidad; Tercera fase, es la selección. Se escoge la mejor alternativa.

Por tanto, el modelo se basa como la gerencia toma decisiones programas o no programas, el cual deben elegir una alternativa de solución a uno o varios problemas, utilizando la evaluación de oportunidades, eligiendo el mejor curso de acción, esta rutina de elección se maneja de tres formas el juicio, negociación.

Modelo del favorito implícito, es la toma decisión intuitiva, donde las personas realizan un proceso inconsciente que crean a partir de sus experiencias y se complementan con un análisis racional.

Las diferentes teorías tratan de explicar el comportamiento racional en la toma decisiones en la conducta humana el cual siempre está resolviendo problemas y buscando constantemente soluciones. En una organización siempre habrá dificultades y oportunidades, por siguiente es importante analizar las herramientas gerenciales como una alternativa.

Al mismo tiempo existen situaciones en el proceso de toma decisiones que pueden presentar el decisor: Certeza, Incertidumbre y Riesgo; independiente la situación a la que se enfrente el individuo, lo que es cierto es que para cada alternativa de una toma decisión, tiene sucesos futuros de lo que depende el resultado de la decisión posible.

El nivel de información determina el tipo de ambiente de la decisión, como son los siguientes: Certeza: el decisor conoce con absoluta seguridad efecto que tendrá la decisión que va a presentarse en el futuro. El riesgo: Es el decisor conoce el efecto de la decisión, pero sabe que la probabilidad de logro es muy baja por la situación de contante cambio. Incertidumbre: Es aquél en el que se conocen los estados de la naturaleza, pero no la probabilidad de cada uno de ellos.

2.1.2 Herramientas Gerenciales

Es necesario comprender que las herramientas gerenciales son alternativas de toma decisiones dentro de las organizaciones. Por consiguiente, estas se desarrollan según la necesidad de los gerentes en generar fuentes de solución, ya que estos emprendedores tienen un conocimiento de su negocio y toman las decisiones inductivamente, el cual lo obtienen por la comprensión que

tienen frente al mercado, competencia, empleados, y proveedores. De acuerdo con algunos autores, se puede definir así:

Druker (1995) desde que surgieron “las primeras herramientas para el proceso de información, hace treinta o cuarenta años, los empresarios o gerentes no han tenido en cuenta el uso de los datos para la toma de decisiones en las empresas. De igual modo, las nuevas herramientas traen cambios que no sólo afectan la forma cómo se realiza la gestión, sino que también la forma cómo los negocios son vistos: generadores y optimización de los recursos, generan valor agregado a la cadena de valor, eslabones de cadenas económicas, órganos de la sociedad para la creación de riqueza, creativa e innovadora”.

Así mismo, Pulgarin & Rivera (2012), “Las herramientas gerenciales actuales, se basan en procesos de simulación y dinámica de sistemas que permiten hacer organizaciones súper reactivas capaces de adaptarse rápidamente a las condiciones del entorno, así como también cocrear los futuros posibles”

Según los autores anteriormente mencionados que explican las herramientas gerenciales, son generadores y optimización de los recursos, generar valor agregado según las condiciones del entorno. Entre los mecanismos que ayudan a la toma de decisión se encuentran las herramientas gerenciales como: *el Benchmarking, la Reingeniería, el Balanced Scorecard, el Empowerment, el Outsourcing, el Joint Venture, y el Servicio al Cliente.*

El Benchmarking

De acuerdo con algunos autores, el benchmarking se puede definir así: Según Campoy (2007), “El benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”.

Camp (2007), “define desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces, y es: Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”.

Entre otras definiciones, Bengt (1995), “Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”.

Analizando tanto lo expuesto por los diferentes autores como por la lógica propia del benchmarking es la actividad de comparar los procesos, productos, la estrategia, el desempeño organizacional, funciones de apoyo estándares de calidad y parámetros de eficiencia, entre otras, analizando a los competidores más exitosos dentro o fuera de la organización. Dentro se llama inteligencia corporativa y fuera inteligencia industrial o comercial.

Esta es una herramienta de diagnóstico, se limitan a la identificación de fortalezas y debilidades internas de la empresa y a la búsqueda de benchmarking externos de excelencia. Por lo anterior es importante analizar y establecer objetivos desafiantes y alcanzables, para realizar las posibles mejoras, lograr un alto desempeño de la organización y se considerarse este como un ejercicio continuo.

El benchmarking tiene un proceso ya planteado, pero en la práctica se diferencia un proceso de otros, porque cada organización busca su ventaja competitiva y superar las ventajas de la competencia, esta es una metodología sencilla, según Boxwell (1995), consiste en: Determine en que actividades hacer benchmarking; Determine qué factores medir; Identifique las compañías con práctica más avanzadas; Mida las practicas más avanzadas en términos que le permitan; Mida su propia prestación y compárela con la mejor; Desarrolle el plan de igualar y superar, o mejorar el modelo; Obtenga el compromiso de la dirección y de los empleados; Ponga en práctica el plan y supervise los resultados.

Las aplicaciones de benchmarking son infinitas, por esto, muchas organizaciones establece su propia metodología para determinar qué función, actividad o proceso van a estudiar. Existen muchas formas de practicar el benchmarking y la mayoría de las organizaciones han institucionalizado esta herramienta administrativa y lo han adaptado en los procesos rutinarios para ajustarse a las necesidades.

Por tanto, el proceso de benchmarking implica una serie de pasos, las organizaciones adaptan la metodología y la institucionaliza, estos procesos difieren principalmente en la semántica, más o menos son similares para identificar, estudiar, aprender y mejorar; por esto, el gerente debe tomar la decisión a que aplicará el benchmarking, si a los procesos, función o actividad; la mayoría de metodologías inician con determinar a qué se realizará el benchmarking, si a los productos o servicios, o a los procesos; segunda parte consisten en identificar las organizaciones el cual se compararán; tercero se forma equipos de trabajo de acuerdo con los jefes de área, división o departamento; cuarto el equipo de trabajo empieza a recopilar la información necesaria, por último se analiza la información, se analiza el contexto para diseñar una estrategia para actuar y tomar decisiones de mejoramiento.

Reingeniería

De acuerdo con algunos autores se puede definir así: Según Hammer (1994), quien fue en primer lugar definió en concepto de la reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondientes de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo.

Ponjuan (2005) “reconoce los avances aportados por la reingeniería “optimiza los procesos organizacionales; acceso a información confiable, precisa y oportuna de manera más rápida; la posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización; eliminar datos y operaciones innecesarias; y reducción de tiempos y de costos de los procesos”.

Analizando tanto lo expuesto por los anteriores autores como por la lógica propia de la Reingeniería, significa volver a empezar arrancando de nuevo; esta herramienta no es hacer más con menos, es con menos brindar mayor servicio al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Cuando se toma la decisión de realizar reingeniería en la organización no solo se puede pensar en innovar en los procesos o productos o de cambiar todas las prácticas anteriores, no es inventar

algo nuevo, más bien debe acogerse a aquello que le es más útil a la organización, se identifica por medio de un benchmarking. Esta tarea se debe hacer con un estudio detallado en donde se analiza prioridades a resolver, necesidad de mejorar en cuanto a la calidad del trabajo y resultados esperados por los consumidores.

La reingeniería es un proceso el cual inicia con cambios en el nuevo proceso, dejando atrás el antiguo, este se realiza vinculando a sus colaboradores en las nuevas actividades, logrando enfrentar a la competencia, y generando valor agregado cliente.

Los autores consultados sobre el tema coinciden en una serie de fases, etapas, pasos para aplicar la reingeniería de procesos, los cuales pueden sintetizarse en las fases como son: Fase 1 Preparación del cambio; Fase 2 Planeación del cambio; Fase 3 Diseño del cambio; Fase 4 Evaluación del cambio.

Con respecto a la metodología y procedimientos planteados por los autores, en general, pueden sintetizarse de la siguiente manera según autor Raymond, Manganeli & Klein (1995):

- Definir el proyecto: Actividad que pretende establecer el alcance del proyecto, los objetivos específicos que se tienen al enfrentar la reingeniería. La definición incluye tanto el objetivo que persigue la reingeniería como el ámbito que cubrirá el proyecto. En esta etapa también determinan los instrumentos de análisis y se identifican los referentes comunes.

- Análisis de la situación actual: consiste en el desarrollo de un diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente en la organización. Para ello se debe evaluar: primero, la organización para conocer su historia, tecnología, productos y servicios ofrecidos, estrategia y políticas, entre otros; segundo el entorno, identificando la tendencia de la demanda de los productos y servicios prestados, características de los clientes, competidores y proveedores; Tercero, Flujo de los procesos es recolectar la información documentada de los procesos tanto administrativo, de servicios y técnicos. Por último, analizar las premisas o paradigmas.

- Diagnóstico, después del análisis situación actual, se realiza el diagnóstico de las necesidades y de las limitaciones y debilidades que tiene que tiene para llevar la gestión eficiente. Esta etapa se define los nuevos objetivos de la organización, las necesidades, y limitaciones de la información y control.

- Diseño de la “nueva organización”, en esta etapa se recoge la información de las etapas anteriores y se crea una organización tal que cubra las necesidades y limitaciones de la organización actual. Es así como se rediseñan: flujo de procesos, flujo de información, diseño organizacional, estrategia y política, plataforma tecnológica, nuevas creencias, productos y servicios.
- Implementación, es poner en marcha el proyecto de la organización, es uno de los pasos más complejos de la reingeniería. Más aun cuando hay reducción de personal tanto administrativo o producción.

Balance Scorecard

De acuerdo con algunos autores se puede definir así: Norton (1996), “Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas”.

Así mismo, Hellriegel (2005), “El modelo de Balanced Scorecard intenta medir y proporcionar retroalimentación a las organizaciones a fin de ayudar a poner en práctica metas y estrategias generales...sostiene que la excelencia y la calidad organizacionales a largo plazo... El modelo puede incluir el desempeño de organizaciones enteras o de unidades de negocios...orientado hacia el futuro”.

Heredia (2001). “El Balanced Scorecard no trata de la estrategia de planificación y promoción de los recursos humanos, pero si sobre su desarrollo y formación dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en donde se considera las necesidades y disponibilidades de sistemas de información, así como la incorporación de nuevas tecnologías”.

Analizando tanto lo expuesto por los anteriores autores como por la lógica propia del Balanced Scorecard es un sistema de aprendizaje para experimentar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia. Así mismo muestra la imagen de la estrategia, empezando por los objetivos de largo plazo, estableciendo una secuencia que señale los objetivos de la perspectiva financiera, cliente, procesos internos, desarrollo de nuevos productos y crecimiento.

Así mismo organizaciones que implementaron con éxito el Balanced Scorecard Kaplan(2000), “identificaron dos factores importantes que son: primero, el foco estratégico se refiere a la variable que tienen mayor probabilidad de impactar al logro de metas; el segundo, el alineamiento estratégico implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional”.

Por tanto el desafío de las organizaciones es determinar el lineamiento estratégico, iniciando con la formulación de la estrategia, siendo el camino para el logro de los objetivos propuestos en la misión y visión. Obteniendo la anterior información se realiza el mapa estratégico donde proporciona un rumbo de la organización, mediante un lenguaje más sencillo para describir la estrategia, antes de elegir los indicadores que evalúen el desempeño.

Balance Scorecard tiene definido cinco etapas: Declaración de Estado Final, se trata de colocar los objetivos agrupados por las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, según Norton (1996) son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Segundo, establece el mapa estratégico implementando el curso de acción. Tercero, cuadro de indicadores, relacionando los objetivos, las estrategias, acciones e indicadores. Cuarto, reporte de los avances de los indicadores. Por último, establecer la fecha de realización de los objetivos, quien son los responsables y fecha de finalización.

Las principales fases en el proyecto de diseño de un Balanced Scorecard Heredia (2001) son las siguientes:

Fase 1: El diseño del Balanced Scorecard tiene las siguientes etapas: clarificar la misión y las estrategias; Establecer objetivos e indicadores financieros; Determinar los objetivos respecto a los cuales los clientes medirán el éxito de la empresa en satisfacer la demanda del mercado.

Relacionar los objetivos desde la perspectiva de los clientes con los de la perspectiva financiera; e identificar los objetivos de aprendizaje y crecimientos necesarios para la efectividad de los procesos claves.

Fase 2: El despliegue se trata de propagar el Balanced Scorecard como la herramienta para la gestión estratégica en todos los niveles jerárquicos de la empresa. En cada nivel se puede seguir un procedimiento similar al anterior aunque partiendo de los objetivos fijados por la alta dirección. Cada empresa, función y persona de la organización debe considerar como su trabajo afecta a los objetivos estratégicos y negociar con sus superiores los indicadores que se van a utilizar para valorar los resultados de sus esfuerzos.

Fase 3: La implantación finalmente se trata de integrar el Balanced Scorecard con el sistema de información de la empresa y conseguir que el comportamiento guiado por la estrategia forme parte de la cultura de la empresa. Al final prueba palpable de que el sistema de indicadores queda integrado en la cultura de la empresa es su utilización para determinar la remuneración de los empleados de la organización.

Empowerment

De acuerdo con algunos autores se puede definir así: Según su creador, Rappaport (1981), “es la potenciación es el proceso por el cual, las personas, organizaciones y comunidades adquieren control y dominio de sus vidas”.

Powell (1990), “el Empowerment es el proceso por el cual los individuos, grupos y comunidades llegan a tener la capacidad de controlar sus circunstancias y de alcanzar sus propios objetivos, luchando por la maximización de la calidad en sus vidas”.

Por otro lado, McFarland & Childress (1996)”La esencia del *Empowerment* reside en la mente de los líderes, que constantemente estimulan el surgimiento de las nuevas ideas y la innovación en toda la organización”.

Los autores destacan que los líderes son los responsables de crear una cultura innovadora empoderada, esta debe generar valor a la organización y compromiso de sus integrantes, en otras palabras, se debe empoderar a los colaboradores, logrando que la gente en diferentes niveles aporten ideas, esta herramienta permite hacer sentir a la gente que es escuchada e importante para la organización.

El Empowerment, se deriva de los siguientes palabras: potencializar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Es la capacidad de los líderes otorgar a sus colaboradores la toma decisión dentro de su cargo o de una área específica (Producción, Talento Humano, Financiero, Mercadeo, entre otros); además la tecnología e información es necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.

Por tanto, la creación de una organización con Empowerment ofrece grandes ventajas y beneficios a los accionistas, a los directores y a los empleados. Esto permite alcanzar un alto rendimiento sostenido en todas las actividades, da a todos los empleados una orientación y un enfoque común. A los empleados les ofrece unos trabajos más satisfactorios.

Según lo anterior, para lograr esto se debe tener unos principios según Hammer (2002) son: primero, obsesionarse con los procesos de-principio-a-fin que crean todo el valor para los clientes. Segundo, lograr que todos los empleados entiendan los procesos y el rol que desempeñan en ellos. Tercero, nombrar a altos directivos como poseedores de los procesos, a fin de que mida, evalúen, gestionen y mejoren sus procesos. Cuarto, crear una empresa favorable a los procesos, a base de orientar las instalaciones, la remuneración y la estructura en torno a los procesos. Quinto, implantar una cultura de trabajo en equipo y responsabilidad compartida. Último, gestionar todos los aspectos en términos de procesos, a fin de mejorar la empresa.

Cuando una empresa toma la decisión de liderar bajo el enfoque Empowerment más una cultura de innovación, produce que sus colaboradores y equipos no solo realicen las tareas asignadas, si no que generen ideas para mejorar los proceso, productos y servicios, logrando resultados positivos en la productividad y desarrollo competitivo sostenido a la empresa.

Outsourcing

Es una palabra de origen anglosajón compuesta por los términos "OUT", cuyo significado es "fuera" y por "SOURCE", que significa "fuente", por lo tanto outsourcing quiere decir "de fuente externa". De acuerdo con algunos autores se puede definir así: Bravard J., (2007) es el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero... garantizados de los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al coste con el fin de proporcionar servicios que antes se realizaban dentro de la empresa.

Cassini, Rodriguez, & Sonia (1996) "se entiende en dos sentidos, el primero, lo define como el proceso por el cual una tarea o actividad, que tradicionalmente se desarrollaba dentro de la empresa. El segundo enfoque, más utilizado en la práctica y que puede inducir a confusión, considera como proceso de outsourcing cualquier externalización de actividades de la empresa, ya fuesen éstas desarrolladas o no previamente por la empresa".

Por otro lado Echeverría (2006) "explica una diferencia entre ambos, el primero es aquel en donde una organización encarga a un tercero la ejecución de una obra o faena, prestación de algún servicio o la provisión de algún bien específico, mientras que el outsourcing se refiere solamente a la puesta a disposición de trabajadores". El autor, compara la diferencia entre las relaciones bilaterales a las de outsourcing, esta es una relación triangular donde participa empleados, empresa demandante, contratista. Por lo tanto, la gran diferencia entre ambas consiste en que por la primera la mandante requiere o encarga una obra o servicio y, por la segunda, la usuaria requiere que le provean mano de obra.

Según los diferentes autores se puede definir como una herramienta de gestión que asigna una parte del proceso de la empresa a otra organización especializada. Esta es una tendencia con mayor frecuencia en las organizaciones, que consiste en delegar a otra la ejecución de una actividad del proceso productivo, el cual asumían antes directamente con sus empleados. Esto se debe a la existencia de empresas especializadas en hacer bien cierta tarea o servicio, siendo esta alta mente productiva en la ejecución, logrando mejores resultados.

En términos generales, el outsourcing es la externalización de una actividad de la compañía, consiste en una subcontratación de la organización con un proveedor para el abastecimiento de un producto o servicio determinado, creando una alianza estratégica, con la finalidad de reducir costos, logrando obtener ventajas respecto a los competidores.

Según el autor Bravard (2007), denomina seis principios y adquisición para lograr una buena externalización según:

- Acuerdo claro, establecer los objetivos de la externalización, las políticas en la toma decisiones y el papel de los facilitadores de terceros.
- Mitigar el riesgo, la necesidad de hacer partícipe a todos los grupos de interés, de ser capaces de afrontar lo impensable y gestionar proveedores de recurso con el máximo beneficio para la empresa.
- Valor compartido claro, identificar el valor económico compartido y poniendo a prueba la proposición de valor en varios escenarios.
- Negociaciones basadas en el valor, investigar la técnica y dinámicas de las negociaciones en la externalización, a la vez que se establece una política de encaje y unos acuerdos de nivel de servicio contractual deseados.
- Pasar a una nueva forma de pensamiento, la mecánica de la transición e integración, de lograr poner en marcha unos mecanismos de control, de referencia y evaluación para crear un marco de trabajo duradero que de apoyo tanto al acuerdo como a la relación.
- Conseguir beneficios, crear un equipo capacitado y multidisciplinario para la gestión posterior al acuerdo, utilizando medidas para impulsar la mejora continua.

Al mismo tiempo el autor Morales (2009) establece cinco Razones Para Adoptar Outsourcing como son:

- Reducir o controlar el gasto de operación. En un estudio realizado por el Outsourcing Institute se encontró que las compañías redujeron costos en un 90 %.
- Disponer de los fondos de capital. El Outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- Tener acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.

- Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control. El Outsourcing es definitivamente una excelente herramienta para tratar esta clase de problema.

El Outsourcing es aplicable a diferentes áreas de la organización, como por ejemplo, personal, compras, mercadeo, entre otros, de ahí que la gerencia toma la decisión de subcontratar a un proveedor para que realice una actividad del proceso, esta puede estar dentro de la cadena de valor o no ser parte del corazón del negocio; por esto, se busca la cohesión y confianza de las partes, que les permita generar valor juntos, por medio de una buena planificación, trabajo conjunto y una comunicación asertiva.

Joint Venture

De acuerdo con algunos autores se puede definir así: Echarri (2002), "es un proyecto creado por dos o más empresarios que combinan sus habilidades y recursos para obtener unos objetivos específicos; un acuerdo... que ponen en común capital, activos u otras fuentes necesarias para... un negocio". Así mismo, Según, Gulati (1998) "se refiere al término alianzas estratégicas "como las relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia".

Según los diferentes autores se puede definir Joint Venture como la negociación de dos o más participantes, más aun cuando aportan sus habilidades o recursos financieros, humanos, técnicos e intangibles para lograr los objetivos propuestos mutuamente.

El Joint Venture se puede clasificar así: primero, la función en las aportaciones a los socios de forma equilibrada, es cuando los socios aportan por igual en el capital social o la asimétrica uno de los socios tiene una participación mayoritaria; segundo, función de ámbito geográfico a nivel nacional e internacional.

Por lo tanto los factores de éxito y fracaso del Joint Venture, según Echarri (2002): "Establecimiento de relaciones a todos los niveles; Mutuo conocimiento de interés y objetivos; Transparencia y claridad en la determinación de los términos del acuerdo; Previsión global del Joint Venture en cada una de sus fases, desde el momento previo a su constitución hasta su

resolución; Efectividad en la toma decisiones; Previsión de medios de solución de disputa; Buena fe y transparencia en las negociaciones; Buena comunicación”.

Igualmente, el autor Echarri (2002), establece tres fases en el procedimiento de negociación del Joint Venture, estas son:

I Fase: Negociaciones previas. Procede en la decisión de los equipos de trabajo y negociación, identificando de la información que se va a compartir, concreción del plan de acción para la negociación y definición de la metodología de análisis para las negociaciones que se vayan a desarrollar.

II Fase: Elaboración conjunto del proyecto. Es diseñar un plan de producto o servicio en la alianza, así como a estudiar los esquemas de gerencia y control.

III Fase: Estructuración del Joint Venture. Tales como el objeto del contrato, la estructura de la propiedad, el esquema de reparto de beneficios las condiciones y requisitos para la transferencia de tecnología si la hay, los órganos de administración, el proceso de toma decisiones claves y los costes y el esquema de salida del Joint Venture.

Servicio al cliente

De acuerdo con algunos autores se puede definir así: Según Keith (2001), “si usted tiene la idea común de que el servicio consiste simplemente en darles a los clientes lo que ellos desean su definición de servicio e incluye en ella satisfacer la multitud de necesidades menos obvias del cliente...debe estar acompañado de una actitud de servicio para enriquecer el proceso y para atenderlo de manera integral”.

Así mismo Zeithaml & Jo (2002), “satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que el producto o servicio en sí mismo, proporcionan un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo”.

Según los diferentes autores la satisfacción es el cumplimiento de la expectativa esperada de un producto o servicio. Así, la satisfacción se ha comprendido como una confirmación y la

disconformidad de las expectativas del cliente ante los beneficios recibidos de un producto (o un servicio), incluyendo con esto, sus sentimientos derivados de la experiencia de consumo.

Por tanto, existen seis maneras para solucionar dificultades a los clientes, según Hammer(2002), nos presenta seis principios que ayudarán: “Presentar un único interlocutor a los clientes; Tratar de modo distinto a las diferentes clases de clientes; Saber lo que los clientes van a pedir, antes que lo pidan; Ofrecer al cliente una experiencia sin fisuras; Dejar que los clientes hagan más por sí solos; Medir y evaluar lo que realmente interesa al cliente”.

Enfocar la estrategia a satisfacer el cliente significa entender la calidad, del producto desde el punto de vista de cliente, se debe analizar unas características tales como: la durabilidad del producto o servicio; la facilidad de manejo e instrucciones; precios competitivo y justo; la disponibilidad de suministro, repuestos y mantenimiento; entrega oportuna de los bienes y servicios; los equipos, maquinaria y materiales utilizados de excelente calidad; condiciones de pago y entrega claras; presentación de producto, entre otras.

El servicio tiene incluido un proceso de ventas, el cual está establecido en tres pasos: preventa, venta y posventa, y hacer una interrelación del servicio con cada una de ellas. El servicio en la preventa consiste en ofrecer al consumidor los productos que él desea, con las mejores calidades posibles, con presentación adecuada y al mejor precio. La variedad de los productos, la manera de atenderlo, de empatar con sus deseos, de ayudarlo a encontrar lo que él busca, de evitarle desplazamientos inútiles, de brindarle posibilidades de compra, de anunciarle ciertos productos, comodidad, mejor nivel de vida, etcétera, son manifestaciones de servicio, aunque se encajen en la acción de vender propiamente dicha.

De igual forma, el servicio en la venta consiste en ofrecer al consumidor información necesaria sobre el producto vendido, indicaciones de empleo, mantenimiento, demostración oportuna, aspectos del pago, presentación de los paquetes, organización de la venta y entrega a domicilio. El servicio en la posventa consiste en actividades comerciales que permitan al consumidor estar satisfecho con el uso del producto, motivación a recompra, garantía de calidad, canje por defecto, folletos informativos, cursos de perfeccionamiento, manuales de servicio y asistencia técnica inmediata.

Por lo tanto el servicio tiene unas cualidades como son: primero, es intangible no se percibe, solo cuando es percibido por los sentidos los beneficios; segundo, inseparabilidad este depende directamente del que presta el servicio a las persona; tercero, variabilidad el servicio depende quien presta y cuando; por último, la permanencia el servicio no puede ser almacenado, si no hay demanda.

La estrategia del servicio se debe tener en cuenta: diseño del servicio (actividad del servicio), empaque (forma tangible), precio (cobro del servicio), marca (distintivo único), recurso humano (prestadores del servicio), tecnología (equipos actualizados), comunicación (canales de divulgación), logística y distribución (puntos de contacto) y servicio al cliente (satisfacción total).

El diseño de la estrategia del servicio según Herrera (2010) “debe contener mínimo los siguientes aspectos: primero, compromiso de la alta gerencia; segundo, análisis de la situación actual; Tercero, diseño de la estrategia del servicio; cuarto, Identificación del ciclo del servicio; quinto, administración del servicio; sexto, auditoría del servicio; último, compromiso del cliente externo”.

Por esto, las organizaciones modernas se esfuerzan por estandarizar esa relación, en las que el prestador del servicio entra en contacto directo con el cliente y tienen diseñado planes y programas de capacitación para sus empleados.

2.1.4 Análisis del Sector Hotelero

Los primeros antecedentes sobre hospedaje en el mundo, datan de la época antigua, en el cual, debido a diversos motivos, de tipo religioso, comerciales, bélicos, etc., las personas se vieron en la necesidad de viajar a otros sitios donde eran considerados visitantes extranjeros.

Posteriormente se dieron continuas inmigraciones, pero esta vez promovidas por inquietudes culturales, comerciales, políticas, de salud, de recreación o de ocio, lo cual llevó a la creación de hospitales, cuya raíz latina “Hosp.”, significa huésped; siendo su propósito fundamental, atender peregrinos. En Oriente surgieron la Caravanera y el Khan, ubicados en lugares de descanso,

especialmente propicios para que señores y esclavos, al viajar por el desierto pudieran detenerse en busca de reposo y meditación. En la antigua Roma, encontramos un tipo de hospedaje denominado “Posta”, destinado a albergar tanto a civiles como a militares que regresaban de sus incursiones por los dominios del Imperio.

De acuerdo con algunos autores se puede definir Hotel así: Según, De la Torres (2004), “es una institución de carácter público que le permite a los viajeros o turistas los servicios de alojamiento, alimentación y bebidas, entre otros, así como entretenimiento, el cual opera con la finalidad de obtener utilidades”.

Soler (2000) "el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario."

Según los diferentes autores se puede definir el sector hotelero, es prestar el servicio de alojamiento a los huéspedes, ofreciendo un portafolio de actividades el cual completa el servicio, caracterizado por una enorme heterogeneidad tanto que requiere diferentes recursos (Humanos, Materias, Físicos, Formativos, Administrativos, entre otros).

Igualmente el autor De la Torre (2010), explica las siguientes características en la industria hotelera:

1. Atención a su dimensión: Pequeños, se caracteriza porque su estructura física es pequeña; mediana, su estructura física es medianamente pequeña; Grande, cuenta con una espaciosa estructura física.
2. Con base a los clientes: Comerciales, para viajeros de tránsito, generalmente en viajes de negocios; Vacacionales, localizados en área de recreo; Para convenciones, las cuales reciben grandes grupos comerciantes o empresarios que asiste a convenciones anuales. Estos hoteles se localizan en centros urbanos, o en centros vacacionales; Para residentes, son personas que prefieren permanecer en un hotel permanente.
3. Atendiendo a la calidad de servicios que los hoteles ofrecen al público, la clasificación se hace mediante tres sistemas diferentes, esto es:

- a) Sistema de vocablos descriptivos: considerando al hotel de lujo como al de mejor categoría, le siguen en orden descendente, superior de primera, ordinario de primera, superior de turista, y ordinario de turista.
- b) Sistema de clave de letras: la categoría óptima es AA, siguiéndole en orden descendente A, B, C y D.
- c) Sistema de estrellas: la categoría óptima es de cinco estrellas descendiendo hasta una estrella.

Tabla 1. Clasificación del Sector Hotelero

Numero	Sistema de Vocablo descriptivo	Sistema de clave de letras	Sistema de estrellas
I	De lujo	AA	*****
II	Superior de primera	A	*****
III	Ordinario de primera	B	***
IV	Superior de turista	C	**
V	Ordinario de turista	D	*

Fuente: (De la Torre, 2010)

I. Estos hoteles tienen habitaciones con teléfono, baño privado con agua caliente día y noche, aire acondicionado, estacionamiento, peluquería, restaurantes, bares, centros nocturnos, lavanderías, tintorerías, albercas, pistas de frontón, boliche y canchas de tenis. Su ubicación es por lo general en las calles más importantes y céntricas de la ciudad, pero contando con buenas comunicaciones.

II. Esta categoría cuenta con los mismos servicios de los hoteles AA, excepto canchas de juego. Su ubicación no es necesariamente en las calles más importantes de la ciudad.

III. Esta categoría es semejante a la anterior, solo que carece de peluquería, bar, centros nocturnos, alberca, tintorería, entre otros. En ocasiones carecen en los cuartos de teléfono privado.

IV. Esta categoría proporciona servicios de hospedaje exclusivamente en cuartos cómodos con baño privado.

V. Son hoteles modestos, algunos tienen baño y en algunos casos tienen uno general para cada planta.

4. Con base en la ubicación o relación con otros servicios:

- a) Hotel metropolitano: edificio ubicado dentro de las ciudades, en zonas urbanas y cercanas a lugares de diversión como teatros, cines, museos, sitios históricos, etc.

b) Hotel - casino: algunos hoteles presentan característica especiales, tal es el caso del hotel-casino donde el ingreso por concepto de alojamiento es prácticamente secundario, puesto que no obstante que ofrecen al público alojamiento y servicios de alimentos y bebidas, los ingresos considerables provienen de los juegos de azar dentro de los casinos, tal es el caso de los casinos en Las Vegas, Nevada, E. U A, o el de Montecarmelo en el Principado de Mónaco.

c) Hoteles de centros vacacionales: esta otra modalidad de la industria del alojamiento se encuentra ubicada fuera de las áreas metropolitanas e incluye a todo un complejo de instalaciones recreativas, las cuales constituyen propiamente el atractivo de esa área vacacional y obviamente la razón de la existencia del hotel.

5. Atendiendo a su operación:

a) Permanentes: los que permanecen abiertos durante todo el año.

b) De estación: los cuales operan exclusivamente durante determinadas épocas del año.

6. Con base en su organización:

a) Funcionamiento independiente

b) Funcionamiento en cadena: las cadenas de hoteles consisten en vanas unidades que pertenecen o están afiliadas a una sola compañía que opera o dirige a un gran número de establecimientos, hecho que permite múltiples ventajas sobre establecimientos operados independientemente.

7. Atendiendo a su proximidad a terminales de compañías transportadoras y vías de comunicación, los hoteles pueden estar ubicados próximos ha:

a) Terminales terrestres: esto es estaciones de autobuses o ferrocarriles.

b) En carreteras, es decir; hoteles localizados a lo largo de éstas.

c) Terminales aéreas, es decir, aeropuertos.

Al mismo tiempo el sector hotelero en Colombia presenta un panorama favorable en el 2014, pues la industria del turismo en el país continúa creciendo fuertemente y se convierte en uno de los principales destinos turísticos o negocios de la región, beneficiando a ciudades intermedias como Bucaramanga y Pereira.

Así mismo, Piber (2014), Directora de mercadeo de Hoteles.com para América Latina, “el sector hotelero colombiano, viene creciendo desde varios años gracias al interés de cadenas

internacionales en tener presencia en el país y a la competencia entre aerolíneas que han aumentado la oferta permitiendo que los viajeros locales encuentre mejores opciones de precio”.

Igualmente el sector hotelero tiene beneficios tributarios, de acuerdo con la ley 788 de 2002, que fue reglamentada por el decreto 2755 de 2003, con el que se estipulaba que estará exenta del impuesto a la renta por un período de 30 años, el cual entra en vigencia a partir del inicio de la operación para servicios hoteleros prestados en nuevos proyectos, pero también para los que se remodelen y/o amplíen desde el año 2003 hasta diciembre de 2017.

Por lo, anterior el crecimiento del turismo internacional que llega a Colombia está por encima del promedio mundial, la llegada de viajeros extranjeros a Colombia pasó de 600 mil en el año 2000 a 1,7 millones en 2012, con un crecimiento promedio anual del 10%. Este valor representa tres veces el promedio mundial y es uno de los más altos en la región. (Migración Colombia – Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013).

El sector hotelero en el país anda en carrera acelerada para construir más proyectos hoteleros antes del 2017 se retiren los beneficios tributarios, revisemos la tabla de inversión hotelera en Colombia.

Tabla 2. Inversión hotelera en Colombia (en millones de pesos)

Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inversión	1.500	10.680	78.550	111.045	129.786	120.970	310.639	260.890	456.778	441.418	261.149
Total Inversión del Sector Hotelero										2.183.405	

Fuente: la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) Villavicencio

En los últimos 11 años el sector hotelero aumento la oferta, a causa de beneficios tributarios, con una inversión de \$2,2 billones, según cifras de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco).

Con base en esas cifras, y el listado mercantil del sector turismo entre 2003 y 2013 que controla Confecámaras, puede decirse que cerca de 1.500 hoteles nuevos se han creado en el país, entre los que se destacan las llegadas de cadenas internacionales como IHG con marcas como Holiday Inn e Intercontinental; Hilton con Hampton y el anuncio del nuevo Conrad. Además,

están: Marriot; Charleston, Sofitel, Movich, Kit Capital Viceroy, Nh Hotel, Accor, Pestana y Hyatt.

Al mismo modo, el sector hotelero en el Meta se está reconociendo a nivel nacional e internacional como destino turístico por excelencia, es por eso que la zona hotelera ha venido creciendo y consolidándose para el beneficio de los turistas que escogen al Meta como su destino de descanso y visita.

Según Cotelco, la inversión del sector hotelero del Departamento del Meta está en su mejor momento, por parte de sus hoteles afiliados, con esta inyección de capital se mejoró la infraestructura física, dotando de salones de eventos, parqueaderos, ascensores, adecuación de habitaciones, adquisición de maquinaria y equipo, y la calidad del servicio, así como aumentar la oferta de nuevas habitaciones.

También la presidenta ejecutiva de Cotelco Meta, Martha Ligia Beltrán, destacó la importancia que tiene el esfuerzo realizado por los empresarios del sector en la dinamización de la economía regional.

2.2 Marco Conceptual

Mipymes

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así: Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Herramientas Gerenciales

Son aquellos instrumentos que facilitan a los gerentes a la planificación, la organización, la dirección, el control y la evaluación de las organizaciones y procesos, para alcanzar los objetivos establecidos en el tiempo determinado.

Toma de decisiones

La toma de decisiones, es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas. Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar.

Capitulo III

Metodología

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

La investigación se enmarca en un enfoque mixto. Con una visión Cualitativa porque surge de inconvenientes reales en donde se involucran actitudes, comportamiento, problemas específicos de la gerencia en el sector hotelero de la ciudad de Villavicencio y se detectan desde el campo de lo humano. El proceso de identificación de variables es cualitativo y se realiza técnicas cuantitativas para su análisis. Cuantitativo porque en un proceso de recolección de la información involucra la encuesta y su análisis se deriva de técnicas estadísticas descriptivas, exploratorias y correlación de datos.

3.2 Muestra

Por naturaleza de la presente investigación se presume una población finita, ya que existen fuentes como COTELCO quien avala a las empresas legalmente registradas, tomó como muestra únicamente los hoteles que se encuentran debidamente registrados a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, tabla 3.

Tabla 3. Afiliados a Cotelco capitulo Meta clasificados por ubicación

No	RUTA	N°
1	Hoteles Villavicencio	15
2	Hoteles en la ruta pie de Monte Llanero	5
3	Hoteles en la ruta embrujo Llanero- 2 en Villavicencio	10
4	Hoteles en la ruta Amanecer Llanero	14
5	Total	44

Fuente: la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) Villavicencio

La población afiliada a COTELCO en el Departamento del Meta son 44 hoteles, el cual 29 hoteles están en las diferentes rutas turísticas del departamento, y 15 en la ciudad de Villavicencio, la presente investigación se centrara en los hoteles inscritos a Cotelco ubicados en la Ciudad.

3.3 Procedimiento metodológico

La investigación se ha construido en cinco etapas, dando con inicio la construcción de la formulación y estructura del problema principal, seguido del desarrollo teórico del estudio con el cual se sustentan los diferentes pensadores, luego se procede a la construcción de un instrumento y el desarrollo de una prueba piloto con expertos para la retroalimentación, se realiza trabajo de campo, por último análisis de resultados y conclusiones.

Para presentar en forma más clara cuál fue el proceso de investigación desarrollado dentro del presente trabajo, se construyó el siguiente esquema representativo, con el cual se desea representar los diferentes pasos del estudio.

Ilustración 1 Diseño general de la investigación



Fuente: construcción de la investigadora

3.4 Método de investigación

El diagnóstico se realizó por el método de correlaciones, por el cual se permitió establecer mediante la aplicación de un instrumento de valoración, cuáles son la toma decisiones de los gerentes del sector hotelero frente a las herramientas gerenciales en el proceso administrativo.

La correlación es la forma numérica en la que la estadística ha podido evaluar la relación de dos o más variables, es decir, mide la dependencia de una variable con respecto de otra variable independiente y la asociación

La investigación se establece desde la orientación cuantitativa analizando los datos desde el método de correspondencia estadística de tal manera que se puedan valorar las diferentes herramientas gerenciales brindando un análisis profundo de los resultados y obtener de esta manera a conclusiones significativas y precisas. La muestra establecida para la aplicación del estudio fue conformada por los gerentes de 15 hoteles de la ciudad de Villavicencio inscritos a Cotelco, las cuales se encuentra la base de datos del anterior gremio.

3.5 Instrumento

El instrumento fue diseñado de acuerdo a los lineamientos conceptuales definidos dentro del marco teórico de la investigación, (Ver Anexo1), este cuenta con preguntas de descripción del sector hotelero; la segunda parte, cuenta con preguntas que valoran las variables de las Herramientas Gerenciales en la toma decisiones del procesos administrativos; por último, se correlacionar el uso de las herramientas gerenciales en situaciones de toma. De 15 encuestas realizadas a los diferentes hoteles, alcanzándose de esta manera una tasa de respuesta del 100%. Para la recolección de la información se realizó por medio de entrevistas estructurada y dirigida.

3.6 Mecanismos de Medición y Análisis

El instrumento fue construido bajo una escala de Likert de 1 a 5, con lo cual se pudieron definir las condiciones de clasificación para cada herramienta gerencial definida en el estudio.

Para la tabulación y análisis de la información obtenida, se manejó Excel 97-2003 con el cual se realizaron los análisis descriptivos, el software estadístico como el SPSS versión 18 con el cual se valoró el uso de las Herramientas Gerenciales en el proceso administrativo y se realizó la correlación del uso de la herramienta gerencial según la situación de la toma decisión.

3.7 Análisis de Confiabilidad y de Consistencia

Dentro de la descripción metodológica de la investigación se ha diseñado que las variables se sustentan bajo parámetros cuantitativos, pero es necesario aclarar que la investigación obedece a variables cualitativas, ya que se definieron las condiciones de clasificación según la categoría, según los planteamientos definidos dentro de la una escala de medición tipo Likert. Por lo anterior que para determinar el nivel de confiabilidad del presente estudio, se utilizó la Prueba de chi-cuadrado que postula la significancia de la fuerza de la relación entre las variables, frente a la hipótesis de que si Existe o no una relación entre la valoración de las diferentes variables, el P-valor = $x < 0.05$, indica que la prueba alternativa es verdadera y si no la prueba alternativa es negativa.

La confiabilidad dentro de una investigación es un elemento principal para conocer la validez de los resultados obtenidos de la información recolectada, con el objetivo de demostrar estadísticamente que el estudio tienen condiciones necesarios para relacionar por medio cuantitativo las variables cualitativas y concluir coherente de acuerdo a los objetivos del estudio actual.

Capítulo IV

Resultados

4. Resultados encontrados

Con el propósito de caracterizar el uso de las herramientas gerenciales en la toma decisiones del Sector Hotelero inscritos a Cotelco de la ciudad de Villavicencio, y sus efectos en la gestión; se hace necesario evidenciar la participación activa de los gerentes y administradores de los hoteles, que a su vez, de manera espontánea procedieron a diligenciar el instrumento, el cual permitió describir, visualizar y analizar los datos, para alcanzar el objetivo planteado e impacto deseado.

Teniendo en cuenta lo anterior y de manera sistemática, se presentan los resultados del estudio, los cuales se desarrollan 3 títulos (objetivos) que ordenan los resultados del mismo y ponen en evidencia los siguientes hallazgos.

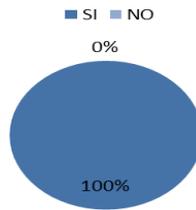
4.1 Describir las características relacionadas con el funcionamiento del Sector Hotelero inscritos a Cotelco en Villavicencio.

Es importante conocer de los Hoteles la situación actual, como la formalización de las empresa, número de empleado, servicios que ofrece, tipos de cliente, antigüedad de funcionamiento, número de propietarios o socios, figura jurídica, cuantificación de activos, entre otras, las respuestas a estas preguntas diagnostican el estado actual de los hoteles.

4.1.1 Análisis Estadístico descriptivo

Una vez que los gerentes y administradores dieron respuesta a las preguntas de descripción del sector hotelero en el instrumento, los resultados de la pregunta una se visualiza en el siguiente gráfico 1.

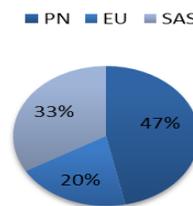
Gráfica 1 Hoteles Formalmente Constituidos



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Se visualiza que un 100% de los Hoteles inscritos en la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) de la ciudad de Villavicencio están formalmente constituidos bajo el ordenamiento de la legislación mercantil colombiana, de acuerdo a los diferentes tipos de sociedad que pueden crearse en Colombia, características y responsabilidades que implican cada uno de los tipo de empresa, dependiendo si se trata de persona natural o persona jurídica, se observa en el gráfico 2 los diferentes tipos de sociedades,

Gráfica 2 Tipo de Sociedad en los Hoteles



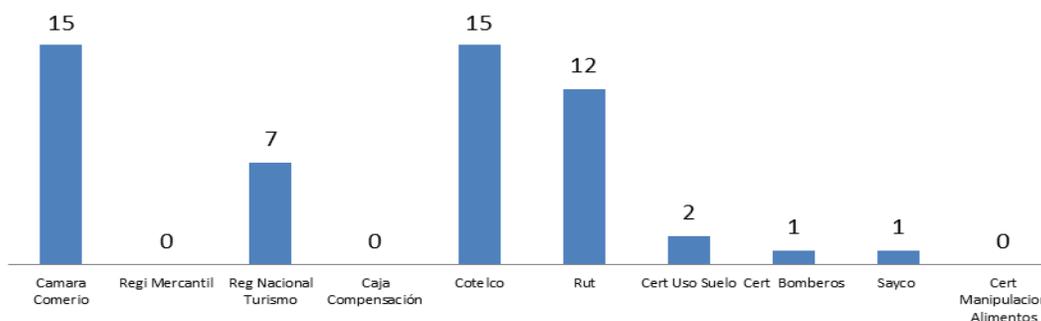
Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Se observa en el gráfico 2 predomina el tipo de Persona Natural con un 47% que corresponde a 7 hoteles, esta clasificación no es una estructura de Persona Jurídica, la responsabilidad de compromisos con terceros es su patrimonio ante cualquier acción realizada; seguido de un 33% de tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas que corresponde a 5 hoteles, son Personas Jurídicas, que se constituye mediante documento privado ante cámara de Comercio o escritura pública ante el Notario con uno o más accionistas quienes responde hasta el capital suministrado a la sociedad; con un 20% se encuentra las Sociedad Unipersonal que corresponde a

3 hoteles, es una persona que se constituye como empresa mediante escritura o documento privado ante cámara de comercio o Notario.

Lo que determina que la mayoría de los hoteles de la ciudad están conformados por un solo socio que corresponde a 10 hoteles, seguido de Persona Jurídica que se conformaron por dos socios, que corresponde a 4 hoteles, solo uno está conformado por 3 socios. Después de constituida cualquier Tipo de Sociedad o Persona Natural se formaliza, debe continuar con el proceso de registro en las diferentes instituciones, revisar el gráfico 3 de instituciones donde los hoteles están registrados.

Gráfica 3 Instituciones donde los Hoteles están Registrados.



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

En el siguiente gráfico se visualiza que los 15 Hoteles de Villavicencio están registrados en Cámara de Comercio y Cotelco; para empezar el trámite en Cámara de Comercio debe seleccionar primero el Nombre de su empresa, segundo realizar el registro único empresarial, continuando con la clasificación de la actividad económica – Código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme); y Cotelco estar inscrito a Cámara Comercio, diligenciar el formulario de Registro Nacional de Turismo, estar matriculado en el Registro Mercantil, entre otras.

12 Hoteles están registrados en el RUT, para realizar este trámite debe diligenciar el formulario por internet en la página de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales de Colombia). Seguido de 7 hoteles Inscritos en el Registro Nacional de Turismo - Superintendencia de Industria y Comercio, esta inscripción se realiza por medio de la web. Continuamos con 2 hoteles que tienen el Certificado del uso del suelo, pero a partir de la

vigencia del decreto 1879 de 2008, el certificado de usos de suelo no es requisito para la apertura de un establecimiento de comercio. Por último se encuentra 1 hotel con la Certificación de Bomberos y el otro hotel con el certificado de Sayco Acinpro.

Igualmente analizaremos la variable de tiempo de funcionamiento de los diferentes hoteles inscritos en la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) de la ciudad de Villavicencio, gráfico 4.

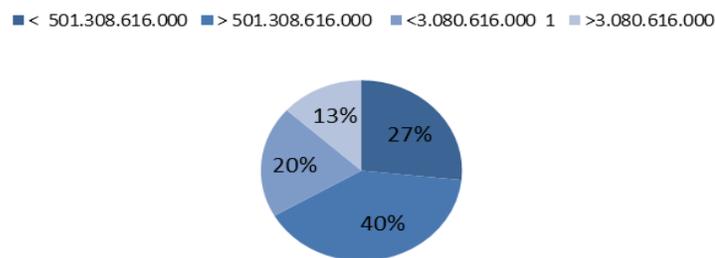
Gráfica 4 Tiempo de Funcionamiento de los Hotel



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Se observa que el 80% de los hoteles tienen un tiempo de funcionamiento superior a 5 años, seguido con un 30% de hoteles que tienen una trayectoria de 3 a 5 años. Del mismo modo se analizó la variable de los activos de estos hoteles, gráfico 5.

Gráfica 5 Valor de Activos en Infraestructura del Hotel



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

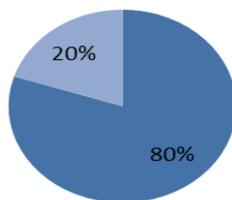
La lectura del gráfico muestra que el 40% tiene activos en infraestructura mayores de 501.308.616.0000 Millones de pesos, que corresponde a 6 hoteles; seguido de un 27% tiene activos inferiores a 501.308.616.0000 Millones de pesos, que corresponde a 4 hoteles; el 20% tiene activos en infraestructura hotelera de 3.080.616.000 Millones de pesos, que corresponde a

3 hoteles; por último un 13% tiene activos en infraestructura hotelera de 3.080.616.000 Millones de pesos, que corresponde a 2 hoteles.

También es importante conocer el número empleos que cada hotel inscrito a Cotelco en la ciudad de Villavicencio, gráfico 6.

Gráfica 6 Empleos Generados en el Hotel

■ 1 a 10 Empleados ■ 11 a 50 Empleados



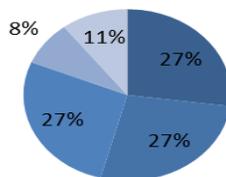
Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

El 80% hoteles encuestados generan entre 1 a 10 empleos, que corresponde 12 hoteles, seguido de un 20% entre 11 y 50 empleos generados, corresponde a 3 hoteles.

Siguiendo la secuencia de las pregunta, a continuación analiza el tipo de cliente del sector hotelero, gráfica 7.

Gráfica 7 Tipos de Cliente de los Hoteles

■ Comerciante ■ Viajero Transito ■ Viaje Negocios ■ Vacacionales ■ Convenios



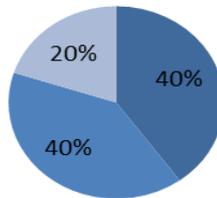
Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

En el gráfico se evidencia que el 27% de los hoteles de Villavicencio tiene como huéspedes comerciantes, viajeros en tránsito, viaje de negocios, lo que se explica que Villavicencio es una ciudad de negocios y en menor proporción el turismo vacacional con un 8%, por último un 11%

con grupos de convenciones (comerciantes y profesionales). Por consiguiente se revisara la capacidad de habitaciones y camas del sector hotelero inscrito en Cotelco de la ciudad de Villavicencio.

Gráfica 8 Capacidad Hotelera en Habitaciones

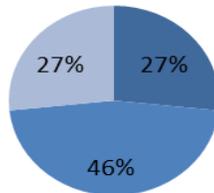
■ Menos de 40 ■ 41- 80 ■ Mas de 81



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Gráfica 9 Capacidad Hotelera en Camas

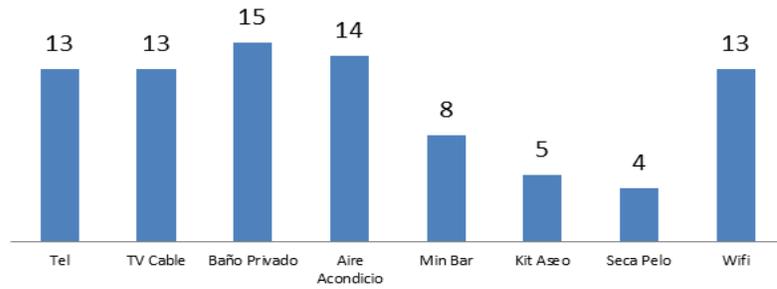
■ Menos de 60 ■ 61 a 120 ■ Mas de 121



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

El 40% de los hoteles tiene una capacidad entre 41y 80 habitaciones, el otro 40% de los Hoteles tienen una capacidad en menos de 40 habitaciones, el restante 20% de los hoteles adscritos a Cotelco tienen una capacidad hotelera mayor a 80 habitaciones; La gráfica 9 muestra un 46% de los hoteles que tienen una capacidad entre 61 a 120 camas, el respectivo 27% de hoteles corresponde a una capacidad de menos de 60 camas y el restante 27% corresponde los hoteles con más de 121 camas. Por tanto se evidencia en la capacidad hotelera que hay más camas que habitaciones en los hoteles, lo que indica que estos ofertan paquetes de habitaciones con una cama doble, habitaciones con dos camas, habitaciones triples y/o habitación cuádruple. Además se identifica los servicios que ofrece los hoteles en las habitaciones, gráfico 10.

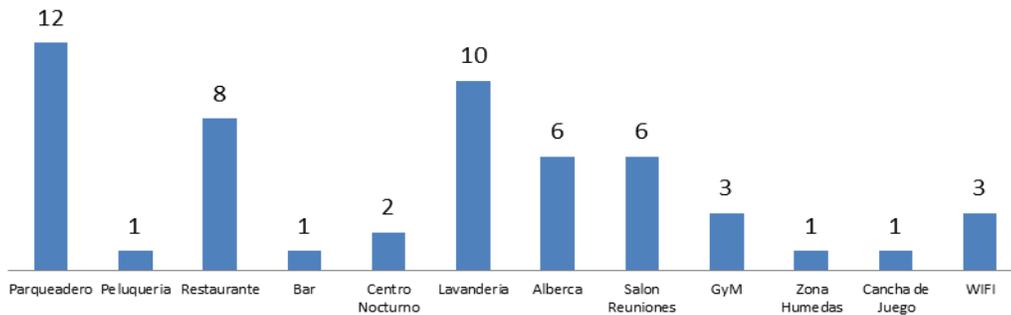
Gráfica 10 Servicios Ofrecidos en la Habitación



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Del total de los encuestados, se concluye que el servicio de baño privado en las habitaciones están en los 15 hoteles, seguido de 14 hoteles que tienen aire acondicionado en sus instalaciones, 13 hoteles tienen el servicio de teléfono, Televisión por Cable y Wifi en la habitación, 8 hoteles tienen el servicio de mini bar, 5 hoteles tiene el servicio de kit de aseo y 4 hoteles tienen el secador de pelo en el baño de las habitaciones. Igualmente se revisó los servicios complementarios de los hoteles inscritos a Cotelco en Villavicencio, gráfica 11.

Gráfica 11 Servicios Ofrecidos en la Habitación

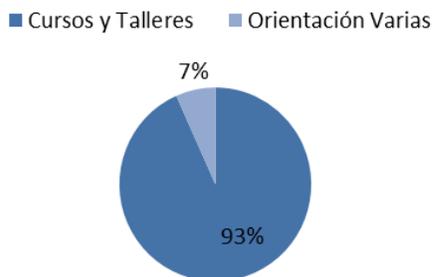


Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Se determina que 12 hoteles tienen el servicio de parqueadero a sus huéspedes, 10 tienen el Servicio de Lavandería, 8 hoteles tienen el Servicio de Restaurante ofreciendo en su hospedaje el desayuno tipo americano, 6 hoteles tienen el servicio de Piscina y Salón de Reuniones, 3 hoteles tienen el Servicio de Gimnasio y Conectividad en toda su infraestructura, 2 tienen el servicio de Centro Nocturno, por último un hotel tiene el Servicio de Peluquería, Zonas Humeas y cancha de

juegos. A continuación identifican los mecanismos dispuestos a capacitación del personal en el sector hotelero, gráfico 12.

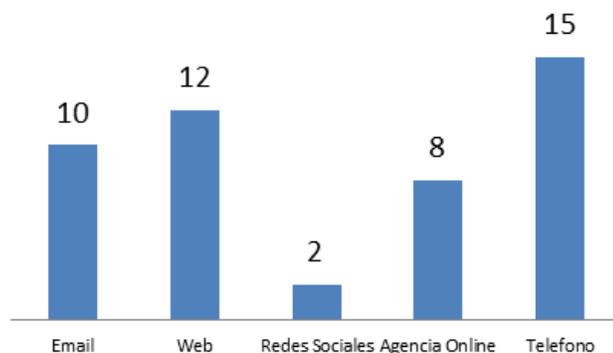
Gráfica 12 Mecanismos de Capacitación al Personal



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

El 93% de los hoteles realiza cursos y talleres para realizar capacitaciones e inducciones al personal nuevo o actual, el restante 7% se realiza por medio de orientaciones varias en el oficio o hacer. También es de importancia para esta investigación analizar el uso de las herramientas tecnológicas Tic, el resultado está en el siguiente gráfico.

Gráfica 13 Herramientas Tic, para realizar la Reserva

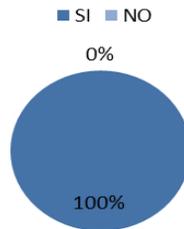


Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Los hoteles inscritos a Cotelco utilizan las siguientes herramientas tecnológicas para realizar reservas como son: la herramienta con mayor uso está el teléfono, 12 hoteles que realizan las reservas por la página Web, 10 hoteles lo realizan por correo electrónico, 8 hoteles trabajan con

agencias online y 2 trabajan con redes sociales. También es importante en esta investigación indagar sobre los manuales de diseño de cargos y su relación con la calidad del servicio.

Gráfica 14 Relación de los Manuales con Calidad del Servicio



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

El 100% de los encuestados reconocen que tienen manuales descripción de cargo, donde se describen las funciones del personal y su relación con la misión, visión, objetivos y filosofía de gestión.

4.1.2 Análisis derivado de los resultados descriptivos del análisis del sector de Mipymes y pymes del sector hotelero.

Con respecto a los resultados visualizados, se identificó que el 100% de los encuestados dicen que están formalmente constituidos y tienen estructurado todo los manuales, pero cuando se indaga donde se encuentra registrado solo anuncian que están registrados ante cámara de comercio, Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), y la DIAN. De todas las empresas inscritas a Cámara de Comercio el 47% son Personas Naturales, seguida de Sociedades por acciones simplificadas. Dichas empresas tienen un tiempo de funcionamiento más de 5 años con un 80%, y unos activos en infraestructura hotelera mayores 501.308.616,000 Millones de pesos con un 40%.

Por otro lado la generación de empleo del sector hotelero inscrito a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) en Villavicencio representa un 80% entre 1 a 10 empleos, los mecanismos de capacitación e inducción a los actuales nuevos empleados se realiza por medio de cursos y talleres con un 93%.

El 85% de los clientes que frecuentan los hoteles son comerciantes, viajeros en tránsito, viajeros de negocios. Estos viajeros realizan sus reservas por correo electrónico, teléfono o página web. El 80% de los hoteles tienen menos de 80 habitaciones con un promedio entre 60 o 120 camas disponibles, contando con los servicios de habitación como son: baño privado, teléfono, televisor por cable, aire acondicionado, Wifi; servicios complementarios como parqueadero y restaurante.

Por lo anterior, se visualiza a través de los gráficos 1, 2 y 3, que los hoteles inscritos a Cotelco están formalmente en la región, siendo generadores de empleo y oportunidad de negocios; se observó que el tiempo de funcionamiento es superior a 5 años mostrando una estabilidad. Este sector se ha preocupado en la oferta de servicios e instalaciones, logrando satisfacer a los huéspedes.

4.2 Valorar el uso de las herramientas gerenciales desde la percepción de la gerencia del Sector Hotelero inscritos a Cotelco en Villavicencio.

Es importante conocer el uso de las herramientas gerenciales, para brindar conclusiones en la presente investigación, se hace necesario analizar el comportamiento de los gerentes en la toma de decisiones frente a las herramientas durante la aplicación de la encuesta, de tal manera que se pueda contribuir en un aporte relevante logrando cumplir el objetivo planteado. Por tanto se establecieron alternativas de toma de decisiones, esto permitirá conocer en forma descriptiva el uso de cada una de ellas en la toma de decisiones de los gerentes del sector hotelero en Villavicencio; teniendo la oportunidad de evaluar estas alternativas según el nivel alcanzado (siendo 1 Totalmente en Desacuerdo y siendo 5 Totalmente de acuerdo).

El software estadístico utilizado para analizar las herramientas gerenciales es el SSPS, se ilustra por medio de tabla de correspondencia y de frecuencias, igualmente se muestra la prueba de chi cuadrado que postula la significancia de la fuerza de la relación entre las variables intervinientes.

4.2.1 Análisis Descriptivo

Así mismo se realizara un análisis de las herramientas gerenciales se busca conocer la incidencia que tiene la toma decisiones administrativas del sector, que permite identificar el uso de las herramientas en el proceso administrativo.

Tabla 4 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Benchmarking

Herramienta Gerencial: Benchmarking						
Variables de Análisis	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Ha monitoreado los procesos, productos, la estrategia, y el desempeño organizacional del competidor.	15	3	5	3,8	0,561	0,314
Determina las actividades del benchmarking para medir los factores respecto al competidor de la industria hotelera.	15	4	5	4,33	0,488	0,238
Realiza procesos continuos y sistemáticos de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros.	15	3	5	4,33	0,816	0,667
Sabe cómo compite las organizaciones en el sector.	15	3	5	3,93	0,704	0,495
El equipo de trabajo analiza la información para diseñar una estrategia para actuar y tomar decisiones de mejoramiento.	15	4	5	4,53	0,516	0,267
Total de Gerentes Encuestados	15					
Media General	4,2					

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Tabla 5 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Benchmarking

Análisis de frecuencias				
Habilidad Gerencial	Calificación	RESPUESTAS		
		Nº	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Benchmarking	Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0%
	En Desacuerdo	0	0%	0%
	Indiferente	11	15%	15%
	De acuerdo	39	52%	67%
	Totalmente de acuerdo	25	33%	100%
Total de Respuestas		75	100%	-
Total Variables		5		

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Los anteriores resultados obtenidos describen el comportamiento de la herramienta gerencial de Benchmarking, la cual se sustenta en variable de análisis que representan las

características de agrupación de la misma, teniendo en cuenta la influencia que cada una de estas sobre el uso de la herramienta en la toma decisiones en el proceso administrativos.

Se presenta en la tabla diferentes variables y se plantea el promedio de la calificación de cada variable de agrupación de Benchmarking fue de 4,2, lo cual argumenta el uso de las herramientas gerenciales en la toma decisiones en el proceso administrativo de esta variable, se agrupa en la categoría de acuerdo, confirmando dicho resultado mostrado en la tabla descriptiva.

Así mismo es necesario plantear que dentro del Benchmarking como Toma decisiones de los gerentes utilizan accione de herramienta gerencial en el proceso administrativo estando de acuerdo con un 52% , seguido de un 33% de un totalmente de acuerdo, se observa que los gerentes realizan actividades de comparar los procesos, productos, la estrategia, el desempeño organizacional, funciones de apoyo estándares de calidad y parámetros de eficiencia, entre otras, analizando a los competidores más exitosos dentro o fuera de la organización. Dentro de la organización es inteligencia corporativa y fuera inteligencia industrial o comercial.

Tabla 6 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Reingeniería

Herramienta Gerencial: Reingeniería						
Variables de Análisis	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Ha rediseñado lo que está haciendo, pero hacerlo mejor, logrando aumentar el rendimiento, la calidad, el servicio y la entrega oportuna.	15	3	5	4,47	,834	,695
Fija prioridades a resolver, necesidad de mejorar en cuanto a la calidad del trabajo y resultados esperados por los consumidores optimizando tiempo y costos.	15	3	5	4,60	,632	,400
Ha realizado algunas de las siguientes fases: Fase 1 Preparación del cambio; Fase 2 Planeación del cambio; Fase 3 Diseño del cambio; Fase 4 Evaluación del cambio.	15	4	5	4,67	,488	,238
Total de Rectores Encuestados	15					
Media General	4,6					

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Tabla 7 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Reingeniería

Análisis de frecuencias				
Habilidad Gerencial	Calificación	RESPUESTAS		
		Nº	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Reingeniería	Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0%
	En Desacuerdo	0	0%	0%
	Indiferente	4	9%	9%
	De acuerdo	11	24%	33%
	Totalmente de acuerdo	30	67%	100%
Total de Respuestas		45	100%	-
Total Variables		3		

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

La Reingeniería como herramienta gerencial, ha sido evaluada por los gerentes con un promedio 4,6, lo cual argumenta el uso de las herramientas gerenciales en la toma decisiones en el proceso administrativo de esta variable, se agrupa en la categoría totalmente de acuerdo, confirmando dicho resultado mostrado en la tabla 6.

Por otro lado, dentro de las percepciones de los gerentes y administrativos con respecto a la toma decisiones de la herramientas gerenciales de Reingeniería, han planteado realizar acciones para arrancar de nuevo, impacta considerablemente la calidad en el servicio, pues con esta herramienta es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Por lo tanto es importante resaltar que los gerentes del sector hotelero están de totalmente de acuerdo con la Reingeniería con un 67%, seguido con un de acuerdo con un 24%, se entiende que esta herramienta es utilizada para mejorar el servicio hotelero dentro de las organizaciones, así aumentar la calidad del servicio y obtener una ventaja respecto al competidor.

Tabla 8 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Balanced Scorecard

Herramienta Gerencial: Balanced Scorecard						
Variables de Análisis	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Clarifica la misión y las estrategias; a los cuales los clientes medirán el éxito de la empresa en satisfacer la demanda del mercado.	15	4	5	4,73	,458	,210
Trabaja hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.	15	5	5	5,00	,000	,000
Mide las cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento.	15	5	5	5,00	,000	,000
Ha realizado un mapa estratégico donde proporciona un rumbo de la organización, para describir la estrategia, antes de elegir los indicadores que evalúen el desempeño.	15	4	5	4,93	,258	,067
Total de los gerentes encuestados	15					
Media general	4,9					

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Tabla 9 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Balanced Scorecard

Análisis de frecuencias				
Habilidad Gerencial	Calificación	RESPUESTAS		
		Nº	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Balanced Scorecard	Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0%
	En Desacuerdo	0	0%	0%
	Indiferente	0	9%	9%
	De acuerdo	5	8%	8%
	Totalmente de acuerdo	55	92%	100%
Total de Respuestas		45	100%	-
Total Variables		4		

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

El Balanced Scorecard como herramienta gerencial impacta en la toma decisiones en el proceso administrativo, ha sido calificado por parte de los gerentes con una media de 4,9 todas las diferentes variables que indica dicha herramienta se encuentra en una categoría totalmente de acuerdo, confirmando dicho resultado mostrado en la tabla descriptiva.

Cuando se analiza la capacidad de los gerentes hoteleros para pensar a largo plazo es necesario plantear la herramienta de Balanced Scorecard, esta muestra la imagen de la estrategia,

empezando por los objetivos de largo plazo, estableciendo una secuencia que señale los objetivos de la perspectiva.

Por el anterior resultado los gerentes están totalmente de acuerdo con la herramienta gerencial de Balanced Scorecard con un 92%, el cual las organizaciones han realizado lineamiento estratégico, iniciando con la formulación de la estrategia, siendo el camino para el logro de los objetivos propuestos a largo plazo.

Tabla 10 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Empowerment

Herramienta Gerencial: Empowerment						
Variables de Análisis	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Ha creado una cultura innovadora empoderada	15	4	5	4,87	,352	,124
Usted empoderar a los colaboradores, logrando que la gente en diferentes niveles aporten ideas.	15	4	5	4,53	,516	,267
Como líder otorgar a sus colaboradores la toma decisión dentro de su cargo o de un área específica (Producción, Talento Humano, Financiero, Mercadeo, entre otros).	15	4	5	4,67	,488	,238
Se siente cómodo delegando la responsabilidad a otro	15	4	5	4,80	,414	,171
Sus colaboradores trabajan con efectividad cuando hay presión de tiempo.	15	3	5	4,80	,561	,314
Total de los gerentes encuestados	15					
Media general	4,7					

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Tabla 11 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Empowerment

Análisis de frecuencias				
Habilidad Gerencial	Calificación	RESPUESTAS		
		Nº	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Empowerment	Totalmente en Desacuerdo		0%	0%
	En Desacuerdo		0%	0%
	Indiferente	1	1%	1%
	De acuerdo	20	27%	28%
	Totalmente de acuerdo	54	72%	100%
Total de Respuestas		75	100%	-
Total Variables		5		

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Con respecto a la herramienta gerencial de Empowerment, los gerentes le han dado en promedio la calificación de a dicha herramienta de 4,7, para lo cual se puede concluir que esta se encuentra dentro de la categoría de totalmente de acuerdo.

Para los gerentes hoteleros la cultura innovadora empoderada es fundamental están totalmente de acuerdo con un 72% y de acuerdo con un 27%, por lo anterior el Empowerment genera un gran valor a la organización y un compromiso de sus integrantes, en otras palabras, las acciones de estos líderes es empoderar a los colaboradores, logrando que la gente aporten ideas, esta herramienta permite hacer sentir a los colaboradores que son escuchados e importantes para la organización.

Tabla 12 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Outsourcing

Herramienta Gerencial: Outsourcing						
Variables de Análisis	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Ha subcontrato para garantizar mejorar la calidad, rendimiento y valor frente al coste con el fin de proporcionar servicios que antes se realizaban dentro de la empresa.	15	4	5	4,67	,488	,238
Los servicios que han subcontratado con empresas especializadas en hacer bien cierta tarea o servicio, le permite prestar un mejor servicio logrando mejores resultados.	15	1	5	4,47	1,060	1,124
La finalidad de subcontratar es reducir costos, logrando obtener ventajas respecto a los competidores.	15	1	5	4,40	1,121	1,257
Los servicios subcontratados permiten generar valor junto, por medio de una buena planificación, trabajo conjunto y una comunicación asertiva, logrando mantener una buena imagen positiva hacia el cliente.	15	3	5	4,33	,816	,667
Total de los gerentes encuestados	15					
Media general	4,5					

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Tabla 13 Análisis de Frecuencias para la Herramienta Gerencial Outsourcing

Análisis de frecuencias				
Habilidad Gerencial	Calificación	RESPUESTAS		
		Nº	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Outsourcing	Totalmente en Desacuerdo		0%	0%
	En Desacuerdo	2	3%	3%
	Indiferente	4	7%	10%
	De acuerdo	16	27%	33%
	Totalmente de acuerdo	38	63%	97%
Total de Respuestas		60	100%	-
Total Variables		4		

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Los anteriores resultados obtenidos describen el comportamiento de la herramienta gerencial de Outsourcing, los directivos califican en promedio esta variable de 4,5, lo cual argumenta el uso de las herramientas gerenciales en la toma decisiones en el proceso administrativo en la tercerización, confirmando en los resultados.

Esta variable tiene una frecuencia alta en la toma decisiones de las organizaciones hoteleras, con un 90% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta herramienta, que consiste en delegar a otra la ejecución de una actividad del proceso productivo, el cual asumían antes directamente con sus empleados. Esto se debe a la existencia de empresas especializadas en hacer bien cierta tarea o servicio, siendo esta alta mente productiva en la ejecución, logrando mejores resultados.

Tabla 14 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Joint Venture

Herramienta Gerencial: Joint Venture						
Variables de Análisis	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Ha firmado alianza con otro empresario para combinar sus habilidades y recursos para obtener unos objetivos específicos.	15	4	5	4,93	,258	,067

Las negociaciones se realizan en equipos de trabajo, identificando la información que se va a compartir, concreción del plan de acción para la negociación y definición de la metodología de análisis.	15	4	5	4,87	,352	,124
Han diseñado un plan de producto o servicio en la alianza, así como a estudiar los esquemas de gerencia y control.	15	3	5	4,60	,632	,400
Total de los gerentes encuestados	15					
Media general	4,8					

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Tabla 15 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Joint Venture

Análisis de frecuencias				
Habilidad Gerencial	Calificación	RESPUESTAS		
		Nº	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Joint Venture	Totalmente en Desacuerdo		0%	0%
	En Desacuerdo		0%	0%
	Indiferente	1	2%	2%
	De acuerdo	7	16%	18%
	Totalmente de acuerdo	37	82%	100%
	Total de Respuestas	45	100%	-
	Total Variables	3		

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Con respecto a la herramienta gerencial de Joint Venture, los gerentes le ha dado un promedio de calificación de 4,8, se puede concluir que esta se encuentra dentro de las categorías de evaluación de totalmente de acuerdo, es de importancia para los directivos realizar negociaciones de dos o más participantes, más aun cuando aportan sus habilidades o recursos financieros, humanos, técnicos e intangibles para lograr los objetivos propuestos mutuamente. Confirmando dicho resultado mostrado en la tabla descriptiva.

El ejercicio de los gerentes de usar la herramienta gerencial de Joint Venture es del 92% el cual están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la herramienta, y se establece para generar valor agregado en los servicios hoteleros, analizando esta variable se afirma el uso de la

herramienta en el proceso administrativo, se plantea de relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias actividades en las que ambas partes proyectan objetivos comunes a largo plazo a través de la mutua tolerancia.

Tabla 16 Estadísticos descriptivos para la herramienta gerencial: Servicio al Cliente

Herramienta Gerencial: Servicio al Cliente						
Variables de Análisis	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Sus servicios proporcionan un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.	15	1	5	4,47	1,125	1,267
Su estrategia es satisfacer el cliente, significa entender la calidad, del producto desde el punto de vista de cliente.	15	5	5	5,00	,000	,000
Analiza las características como: la durabilidad del producto o servicio; la facilidad de manejo e instrucciones; precios competitivo y justo; la disponibilidad de suministro, repuestos y mantenimiento; entrega oportuna de los bienes y servicios; condiciones de pago y entrega claras; presentación de producto, entre otras.	15	5	5	5,00	,000	,000
Para su negocio es importante el proceso de ventas: preventa, venta y posventa, y hacer una interrelación del servicio con cada una de ellas.	15	4	5	4,47	,516	,267
Ha estandarizado los procesos de relación con el cliente, el prestador del servicio entra en contacto directo con el cliente y tienen diseñado planes y programas de capacitación para sus empleados.	15	5	5	5,00	,000	,000
Posee datos de sus clientes, para enviar portafolio de servicios, ofertas entre otras comunicaciones Existe facilidad en adquirir el servicio por medios electrónicos	15	3	5	4,60	,828	,686
Total de los gerentes encuestados	15					
Media general	4,8					

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Tabla 17 Análisis de frecuencia para la herramienta gerencial de Servicio al Cliente

Análisis de frecuencias				
Habilidad Gerencial	Calificación	RESPUESTAS		
		Nº	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Servicio al Cliente	Totalmente en Desacuerdo	1	1%	1%
	En Desacuerdo		0%	1%
	Indiferente	4	4%	4%
	De acuerdo	10	11%	16%
	Totalmente de acuerdo	75	83%	99%

Total de Respuestas	90	100%	-
Total Variables	6		

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Los anteriores resultados obtenidos describen el comportamiento de la herramienta gerencial del Servicio al Cliente, la cual se sustenta en variable de análisis que representan las características de agrupación de la misma, teniendo en cuenta la influencia que cada una de estas sobre el uso de la herramienta en la toma decisiones en el proceso administrativos.

En la anterior tabla se sustenta las diferentes variables y se plantea el promedio de la calificación de cada variable de agrupación de Servicio al Cliente de 4,8, lo cual argumenta el uso de las herramientas gerenciales en la toma decisiones en el proceso administrativo de esta variable, se agrupa en la categoría de totalmente de acuerdo con un 83%, seguido de un 11%, estos gerente enfoca su estrategia en la herramienta gerencial de satisfacer el cliente, para los directivos tener un servicio con calidad es de prioridad.

4.2.2 Análisis de Correspondencias

Para seguir realizando el análisis de la presente investigación, es necesario observar cada uno de los datos recogidos dentro del instrumento de contrastación, para así poder establecer conclusiones según las diferentes herramientas gerenciales de acuerdo al comportamiento de los gerentes en la toma decisiones.

En estos términos y dado que las variables de la investigación han sido categorizadas de acuerdo a su estructura cualitativa (TED, Totalmente en desacuerdo; ED, en desacuerdo; I, indiferente; DA, de acuerdo; TDA, totalmente de acuerdo.), se ha definido un análisis de

correspondencias o de dependencia de variables el cual se presentará comparando cada una de las herramientas gerenciales definidas dentro del estudio con la toma decisiones directiva, y mediante el uso de tablas de correspondencia.

Así mismo se plantearon las hipótesis de contrastación tras la aplicación de la prueba chi – cuadrado, estableciendo los siguientes parámetros de análisis:

Ho: No existe una relación entre la valoración de la Toma de Decisiones con las Herramientas Gerenciales y el proceso administrativo del Sector Hotelero de Villavicencio.

Hi: Existe una relación entre la valoración de la Toma de Decisiones con las Herramientas Gerenciales y el proceso administrativo del Sector Hotelero de Villavicencio.

Tabla 18 Correspondencias de las Herramientas Gerenciales

Variables		Valoración				
		TED	ED	I	DA	TDA
B1	Ha monitoreado los procesos, productos, la estrategia, y el desempeño organizacional del competidor.	0	0	4	10	1
B2	Determina las actividades del benchmarking para medir los factores respecto al competidor de la industria hotelera.	0	0	0	10	5
B3	Realiza procesos continuos y sistemáticos de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros.	0	0	3	4	8
B4	Sabe cómo compite las organizaciones en el sector	0	0	4	8	3
B5	El equipo de trabajo analiza la información para diseñar una estrategia para actuar y tomar decisiones de mejoramiento.	0	0	0	7	8
R1	Ha rediseñado lo que está haciendo, pero hacerlo mejor, logrando aumentar el rendimiento, la calidad, el servicio y la entrega oportuna.	0	0	3	2	10
R2	Fija prioridades a resolver, necesidad de mejorar en cuanto a la calidad del trabajo y resultados esperados por los consumidores optimizando tiempo y costos.	0	0	1	4	10
R3	Ha realizado algunas de las siguientes fases: Fase 1 Preparación del cambio; Fase 2 Planeación del cambio; Fase 3 Diseño del cambio; Fase 4 Evaluación del cambio.	0	0	0	5	10

BS1	Clarifica la misión y las estrategias; a los cuales los clientes medirán el éxito de la empresa en satisfacer la demanda del mercado.	0	0	0	4	11
BS2	Trabaja hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.	0	0	0	0	15
BS3	Mide las cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento.	0	0	0	0	15
BS4	Ha realizado un mapa estratégico donde proporciona un rumbo de la organización, para describir la estrategia, antes de elegir los indicadores que evalúen el desempeño.	0	0	0	1	14
E1	Ha creado una cultura innovadora empoderada	0	0	0	2	13
E2	Usted empoderar a los colaboradores, logrando que la gente en diferentes niveles aporten ideas.	0	0	0	7	8
E3	Como líder otorgar a sus colaboradores la toma decisión dentro de su cargo o de un área específica (Producción, Talento Humano, Financiero, Mercadeo, entre otros).	0	0	0	5	10
E4	Se siente cómodo delegando la responsabilidad a otro	0	0	0	5	10
E5	Sus colaboradores trabajan con efectividad cuando hay presión de tiempo.	0	0	1	1	13
O1	Ha subcontrato para garantizar mejorar la calidad, rendimiento y valor frente al coste con el fin de proporcionar servicios que antes se realizaban dentro de la empresa.	0	0	0	5	10
O2	Los servicios que han subcontratado con empresas especializadas en hacer bien cierta tarea o servicio, le permite prestar un mejor servicio logrando mejores resultados.	0	0	0	4	11
O3	La finalidad de subcontratar es reducir costos, logrando obtener ventajas respecto a los competidores.	0	0	1	3	11
O4	Los servicios subcontratados permiten generar valor junto, por medio de una buena planificación, trabajo conjunto y una comunicación asertiva, logrando mantener una buena imagen positiva hacia el cliente.	0	0	3	4	8
JV1	Ha firmado alianza con otro empresario para combinar sus habilidades y recursos para obtener unos objetivos específicos.	0	0	0	1	14
JV2	Las negociaciones se realizan en equipos de trabajo, identificando la información que se va a compartir, concreción del plan de acción para la negociación y definición de la metodología de análisis.	0	0	0	2	13
JV3	Han diseñado un plan de producto o servicio en la alianza, así como a estudiar los esquemas de gerencia y control.	0	0	1	4	10
SC1	Sus servicios proporcionan un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.	0	0	1	2	12
SC2	Su estrategia es satisfacer el cliente, significa entender la calidad, del producto desde el punto de vista de cliente	0	0	0	0	15

SC3	Analiza las características como: la durabilidad del producto o servicio; la facilidad de manejo e instrucciones; precios competitivo y justo; la disponibilidad de suministro, repuestos y mantenimiento; entrega oportuna de los bienes y servicios; condiciones de pago y entrega claras; presentación de producto, entre otras.	0	0	0	0	15
SC4	Para su negocio es importante el proceso de ventas: preventa, venta y posventa, y hacer una interrelación del servicio con cada una de ellas.	0	0	0	8	7
SC5	Ha estandarizado los procesos de relación con el cliente, el prestador del servicio entra en contacto directo con el cliente y tienen diseñado planes y programas de capacitación para sus empleados.	0	0	0	0	15
SC6	Posee datos de sus clientes, para enviar portafolio de servicios, ofertas entre otras comunicaciones Existe facilidad en adquirir el servicio por medios electrónicos	0	0	3	0	12
Margen activo		0	0	25	108	317

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Tabla 19 Prueba de Chi- Cuadrado Herramientas Gerenciales

Dimensión	Chi-cuadrado	Sig.
1		
2		
Total	169,733	0,001

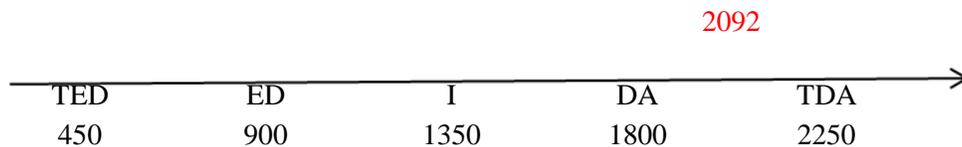
Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Como se observa, al realizar la prueba de Chi-cuadrado el nivel de significancia es menor de 0,05, lo que indica que la hipótesis de que si Existe una relación entre la valoración de la toma de decisiones con las herramientas gerenciales y el proceso administrativo del sector hotelero de Villavicencio es alta, con un resultado de P-valor = $0.0001 < 0.05$, así mismo se puede plantear que dentro de esta prueba se acepta la hipótesis alternativa encontrando coherencia con los resultados obtenidos dentro de la misma y que por tanto la es significativo; aunque los gerentes desconozcan las herramientas gerenciales consideran importantes el uso de estas actividades generadas por las herramientas gerenciales en la mejora del uso de sus recursos.

Así mismo es importante plantear la correspondencia entre las herramientas gerenciales mencionadas anteriormente, es una relación directa, pues como se puede contrastar en la tabla de correspondencia, en este caso X = Son las Herramientas Gerenciales y toma r=30 valores correspondientes a todas las combinaciones como son El B= Benchmarking, R= Reingeniería, BS=Balanced Scorecard, E= Empowerment, O= Outsourcing, JV= Joint Venture y SV= Servicio el Cliente, e Y = valoración en la Toma Decisiones y toma c=5 valores (Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Indiferente, Desacuerdo, Totalmente Desacuerdo) El número total de casos es 450.

La frecuencia marginal de la valoración más alta es Totalmente de acuerdo con 317 casos, significa que existe relación en la toma decisiones en procesos administrativos del sector hotelero en Villavicencio con las Herramientas Gerenciales, seguida de 108 casos que están de acuerdo.

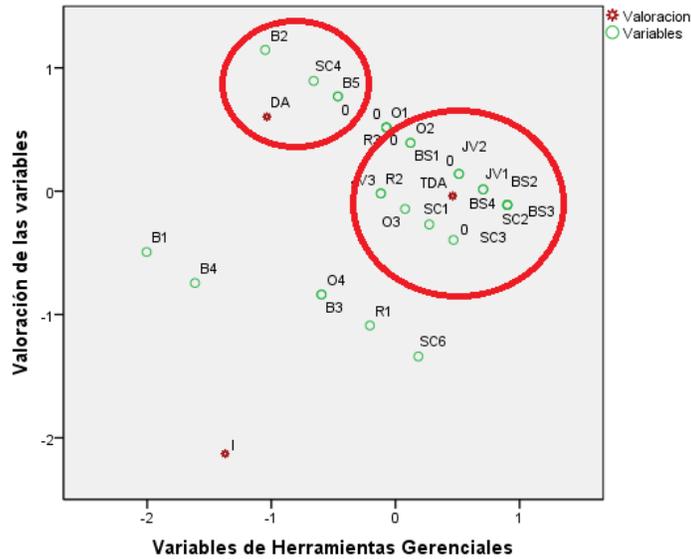
Ilustración 2 Evaluación de la Tabla de Likert de las Herramientas Gerenciales



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Por lo anterior se realizó una evaluación de la Tabla de Likert dando como resultado 2092, está entre los intervalos de Totalmente de Acuerdo (2250) y de Acuerdo (1800), según la valoración de la toma decisiones en el proceso administrativo existe relación con las herramientas gerenciales del sector hotelero en Villavicencio.

Ilustración 3 Correspondencias de las variables con las valoraciones



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Por otro lado es importante plantear que la relación existente entre las herramientas gerenciales mencionadas anteriormente, es una relación directa, pues como se puede contrastar en el gráfico de correspondencia, mientras exista la toma de decisiones habrá un alto uso de las herramientas gerenciales en el proceso administrativo por parte de los gerentes del sector hotelero; como se observa en las siguientes puntuaciones de los perfiles por columna y así como las contribuciones totales de cada perfil fila a la inercia de cada dimensión y las contribuciones relativas de cada dimensión a la inercia del punto. Cuando se analiza la anterior ilustración que la primera dimensión discrimina las herramientas gerenciales (B= Benchmarking, R= Reingeniería, BS=Balanced Scorecard, E= Empowerment, O= Outsourcing, JV= Joint Venture y SV= Servicio al Cliente) frente a la valoración de la toma de decisiones en el proceso administrativo. Dicha dimensión de la valoración de Totalmente de Acuerdo están muy cerca de las siguientes variables como son: SC1, JV1, JV2, O3, JV3, R2, BS4, entre otras.

Después de analizar la correspondencia entre las variables estudiadas, se puede concluir que mientras exista la toma decisiones y las herramientas gerenciales, se mejorara el proceso administrativo orientado hacia la productividad del sector, pidiendo manifestar que existe una fuerte relación entre estas variables analizadas dentro de la valoración en la toma decisiones en las herramientas gerenciales.

Una vez realizada la prueba necesaria para analizar los niveles de relación que existe entre las herramientas gerenciales del estudio y la valoración en la toma decisiones, se puede concluir que existe una alta relación entre ellas, para lo cual se plantea que el impacto que posee estas herramientas gerenciales sobre la toma decisiones en el sector hotelero son valorada, y es altamente significativo existiendo coherencia consistente con el análisis descriptivo de la presente investigación.

4.3 Correlacionar el uso de las herramientas gerenciales en situaciones de toma decisiones en los procesos administrativos del Sector Hotelero de Villavicencio.

La idea de correlación estadística es expresar la existencia de una dependencia estadística entre dos variables en este caso son: la situación de toma decisiones con la herramientas gerenciales en el procesos administrativos del Sector Hotelero de Villavicencio, lo que implica lograr saber la relación de causalidad de estas variables sino meramente la existencia entre variables.

Así mismo se plantearon las hipótesis de contrastación tras la aplicación de la prueba chi – cuadrado, estableciendo los siguientes parámetros de análisis:

Ho: No existe una relación entre las situaciones de la Toma de Decisiones con las Herramientas Gerenciales en el proceso administrativo del Sector Hotelero de Villavicencio.

Hi: Existe una relación entre las situaciones de la Toma de Decisiones con las Herramientas Gerenciales en el proceso administrativo del Sector Hotelero de Villavicencio.

Para conocer el nivel de correlación se utilizó una tabla de correspondencia, dado que las variables de la investigación se han categorizado de acuerdo a su estructura cualitativa, se ha definido un análisis de correspondencias o de dependencia de variables el cual se presentará comparando cada una de las situación en la toma decisiones y las herramientas gerenciales, mediante el uso de tablas de correspondencia.

Tabla 20 Tabla de correspondencias

Situaciones	Variables																										Margen activo				
	B1	B2	B3	B4	B5	R1	R2	R3	O1	O2	O3	O4	BS1	BS2	BS3	BS4	E1	E2	E3	E4	E5	JV1	JV2	JV3	SC1	SC2		SC3	SC4	SC5	SC6
Certeza	13	13	7	9	14	0	13	14	13	12	13	6	14	0	15	8	3	0	0	6	14	13	13	5	6	13	14	13	6	7	277
Incertidumbre	2	0	6	4	0	8	1	1	1	1	1	9	0	12	0	7	12	14	7	2	0	1	1	6	4	2	0	1	9	5	117
Riesgo	0	2	2	2	1	7	1	0	1	2	1	0	1	3	0	0	0	1	8	7	1	1	1	4	5	0	1	1	0	3	56
Margen activo	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	450

Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta

Tabla 21 Prueba de Chi- Cuadrado Toma decisión según situación

Dimensión	Chi-cuadrado	Sig.
1		
2		
Total	284,668	,000

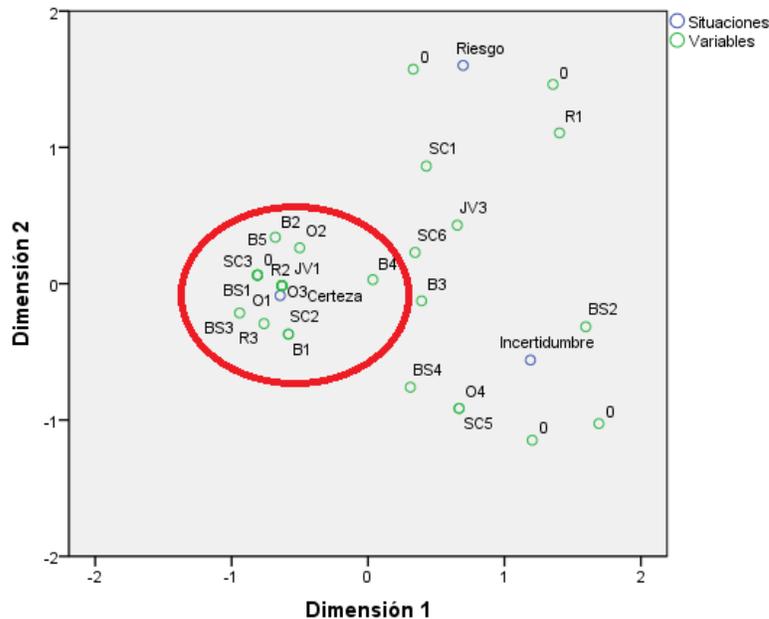
Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

Como se observa, al realizar la prueba de Chi-cuadrado el nivel de significancia es menor de 0,05, lo que indica que la hipótesis de que si Existe una relación entre la situación de la toma de

decisiones con las herramientas gerenciales y el proceso administrativo del sector hotelero de Villavicencio es alta, con un resultado de P-valor = 0.0001 < 0.05, así mismo se puede plantear que dentro de esta prueba se acepta la hipótesis alternativa encontrando coherencia con los resultados obtenidos dentro de la misma y que por tanto la es significativo; aunque los gerentes desconozcan las herramientas gerenciales consideran importantes el uso de estas actividades generadas por las herramientas gerenciales en la mejora del uso de sus recursos.

Así mismo es importante plantear la correspondencia entre las herramientas gerenciales mencionadas anteriormente, es una relación directa, pues como se puede contrastar en la tabla de correspondencia, el número total de casos es 450, con una frecuencia marginal de la situación más alta es de Certeza con 277 casos, significa que existe relación en la situaciones de toma decisiones con las herramientas gerenciales en el procesos administrativos del sector hotelero en Villavicencio con las Herramientas Gerenciales.

Ilustración 4 Correspondencias de las variables con las situaciones



Fuente: construcción de la investigadora a partir de los datos de la encuesta.

El cual es importante plantear que la relación existente entre las herramientas gerenciales mencionadas anteriormente, es una relación directa con la situación de Certeza, pues como se puede contrastar en el gráfico de correspondencia, mientras exista la toma decisiones habrá un alto uso de las herramientas gerenciales en el proceso administrativo por parte de los gerentes del sector hotelero.

Capítulo V

Conclusiones

A continuación se presenta las conclusiones más relevantes de la investigación “herramientas gerenciales en la toma decisiones del Sector Hotelero inscritos a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) de la ciudad de Villavicencio”, las cuales se describieron, valoraron y correlacionaron.

Uno de los factores claves en el sector empresarial es generar valor en el servicio o productos, razón por la cual, en este sentido se requiere formación en las herramientas gerenciales, para mejorar la toma decisiones corporativas, no en vano los gerentes del sector aplican acciones de estas como tendencia, desconociendo la teoría y autores de la herramientas. El trabajo presenta en su desarrollo la valoración de las herramientas gerenciales en la toma decisiones están asociadas a la situación de la toma decisión de los directivos en el marco gerencial, así pues, los resultados evidenciaron la falta de conocimiento, formulación, aplicación, pero los gerentes manifestaron el interés de mejorar la toma decisiones mediante estas herramientas.

Después de describir los datos de las empresas del sector hotelero inscrito a Cotelco, se concluye que los encuestados coinciden en las variables de formalización, inscripción Cámara de Comercio, Cotelco, la relación de manuales con la calidad del servicio, y se confirma un tipo de sociedad natural o sociedades unipersonales en este sector; Además existe una baja generación de empleo.

Con relación a la valoración del uso las herramientas gerenciales desde la percepción de los gerentes del sector en los procesos administrativos, se demostró dentro del presente estudio que existe una relación alta y favorable en las actividades que desarrollan los hoteles de Villavicencio con las herramientas gerenciales; aunque los directivos desconocen la teoría de Herramientas Gerenciales, pero aplican actividades para mejorar el servicio.

En este mismo sentido los gerentes encaminan sus esfuerzos en definir el pensamiento estratégico por medio del Balanced Scorecard, todas las acciones de dicha herramienta se encuentra en una categoría totalmente de acuerdo con una alta calificación de 4,9 en promedio;

por lo tanto los directivos establecen la imagen de la estrategia, empezando por los objetivos de largo plazo, estableciendo una secuencia que señale los objetivos de la perspectiva. Según la teoría es un sistema de aprendizaje para experimentar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia. Estos empresarios aplican actividades como preparar planes y programas para alcanzar metas, con conocimientos adquiridos y aprendidos. Pero a los gerentes se la dificultad ordenar las prioridades de las actividades.

Los gerentes identifican la necesidad de aplicar la herramienta de Joint Venture calificando en promedio de 4,8; para generar valor agregado en los servicios hoteleros, se realiza mediante las negociaciones de dos o más participantes, más aun cuando aportan sus habilidades o recursos financieros, humanos, técnicos e intangibles para lograr los objetivos propuestos mutuamente. Según la teoría de esta herramienta es un intercambio de habilidades entre dos o más miembros; Los hoteles asociado a Cotelco, participa en eventos, reciben información del sector, intervienen entes gubernamentales, pero no realizan alianzas entre los integrantes de Cotelco para generar oportunidades de negocios.

Por otro lado los gerentes enfoca su estrategia en la herramienta gerencial del servicio al cliente para satisfacerlo, para los directivos tener un servicio con calidad es de prioridad. Lo cual analizan las características de los servicios como: entrega oportuna de los bienes y servicios; condiciones de pago, entre otras. Así mismo la calificación de la variable de agrupación de servicio al cliente es de 4,8; han logrado estandarizar los procesos de relación con el cliente, tienen diseñado planes y programas de capacitación para sus empleados. Es decir los hoteles prestan los servicios de reservas por vía teléfono, correo electrónico, pagina web, y agencias online. Los gerentes implican actividades y conocimientos intelectuales adquiridos y aprendidos, lo que forja mediante el aprendizaje y experiencia, utilizar esta herramienta de Servicio al Cliente a diario, contralando la prestación del servicio.

Los gerentes le han dado en promedio la calificación de a dicha herramienta de 4,7, conocen los beneficios de la teoría de Empowerment, se preocupan de crear una cultura empoderada, generando valor a la organización y compromiso de sus integrantes; es relevante mencionar la dificultad de los gerentes relacionar actividades de sus colaboradores con los planes; Estos gerentes aplican la teoría de Empowerment, usando esta herramienta en manuales de funciones

para la calidad de los servicios, y socializando por medio de capacitaciones y talleres, pero no reconocen el término.

La variable reingeniería ha sido evaluada por los gerentes con un promedio 4,6, como acciones han planteado realizar acciones para arrancar de nuevo, impacta considerablemente la calidad en el servicio, pues con esta herramienta es hacer lo que ya están haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Según Hammer (1994), define la reingeniería como un cambio drástico en una organización al ser reestructurados sus procesos. Es decir que los empresarios mejoran los procesos para brindar un mejor servicio hotelero, pero no rediseñan los procesos iniciando desde 0.

Los directivos califican en promedio esta variable de Outsourcing con un 4,5, esta es una herramienta de gestión que asigna una parte de la función de la empresa a una organización especializada. Se detecta que los gerentes realizan subcontratación para abastecer de productos y servicios determinados, mantener una buena imagen y reducir costos, esto se debe a la existencia de empresas especializadas en hacer bien cierta tarea o servicio, siendo esta alta mente productiva en la ejecución, logrando mejores resultados.

Los gerentes se mantienen informados de las acciones de los competidores y los socios estratégicos de la industria hotelera; no ocurre lo mismo con la variable de saber cómo compite las organizaciones en el sector, es decir que los gerentes se mantienen informados de las acciones de los competidores y socios estratégicos de la industria hotelera. Por lo tanto los gerentes ejercen actividades de Benchmarking en los hoteles si no que actúan con una formación producto a la experiencia o de la intuición, siendo la valoración promedio más baja de las herramientas herramienta administrativas con un 4,2.

Así mismo fue importante conocer el nivel de correlación, se planteó una correspondencia entre las herramientas gerenciales mencionadas anteriormente, se comprobó que se tiene una relación directa entre la situación de la toma de decisiones con las herramientas gerenciales y el proceso administrativo del sector hotelero. Aunque los gerentes desconozcan las herramientas gerenciales consideran importantes el uso de estas actividades generadas por las herramientas gerenciales en la mejora del uso de sus recursos.

El estudio determinó que la herramienta gerencial más aprendida y usada en el proceso administrativo es el servicio al cliente, y poco informado de otras herramientas. Confirmando una vez más el desconocimiento de los siguientes términos: Balance Scorecard, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, Empowerment, y Joint Venture. Estos gerentes realizan actividades de las herramientas, permanecen informados, interactúan con el entorno de forma cambiante y dinámica del sector o otros.

Con la realización de la presente investigación, se sugiere la aplicación de la metodología de investigación en otros sectores, lo que pretende fortalecer el conocimiento de las herramientas gerenciales para toma decisiones.

Recomendaciones

El investigador recomienda a los hoteles inscritos a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) en la ciudad de Villavicencio, realizar inscripción a las diferentes instituciones donde deben estar registrados, por ejemplo en el registro nacional de turismo – superintendencia de industria y comercio, donde reciben los siguientes beneficios: descuentos tributarios, préstamos de entidades financieras a tasas preferenciales, la opción de presentar proyectos ante el Fondo Nacional de Turismo, posibilidades de contratar con el Estado, acceso a programas de capacitación, entre otros.

Es necesario elaborar programas de capacitación con la temática de Herramientas Gerenciales que son: Balance Scorecard, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, Empowerment, y Joint Venture; lo que se espera es que exista un conocimiento, uso, control de estas herramientas en las áreas funcionales de la empresa del sector hotelero; ser estas herramientas un mecanismos administrativos en las mejoras de la gestión, para desarrollar oportunidades en el mercado actual, mejorar el servicio al cliente interno y externo, conocer las prioridades del sector hotelero.

De la misma manera se sugiere la replicación de este modelo de investigación en otros sectores, lo que pretende con esta metodología es buscar el interés de los gerentes en las herramientas gerenciales para toma decisiones, y de esta forma visualizar estudios sobre las herramientas gerenciales, de ahí la importancia de llevar a cabo este tipo de estudio.

Bibliografía

- Blank, B.(1990). Administración en las Organizaciones un enfoque estrategico. Ed Universidad del Valle, Cali.
- Bravard, J.(2007). La Externalización Inteligente: Una Guía para Entender, Planifica R y Aprovechar las Relaciones de Externalización. Ed Duesto, España.
- Bengt K. (1995). Benchmarking: un poste indicador con la excelencia en la calidad y la productividad. Ed John Wiley & Sons.
- Boxwell, R. J. (1995). Benchmarking Ventajas estafadores Competir párr. Ed McGraw Hill. España.
- Camp, R. C. (2007). Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas que conducen a un rendimiento superior. universalmente considerado. Ed ASQ quality press, milwaukee.
- Campoy, D. M. (2007). Cómo Gestionar Y Planificar Un Proyecto en la Empresa. Ed Ideas Propias, España.
- Cassini, F., Rodriguez, F., & Sonia, P. (1996). La Problemática del Outsourcing. Rev. Economistas Vol. 72 No. Pag. 86-98 .
- De la Torre, F. (2010). Administración Hotelera. Ed Trillas, Mexico D.F.
- Drucker, P. (2000). Tecnica de Direccion y Gestión. Ed Hispano Europea, Barcelona.
- Druker, P. (1995). La gestión en un momento de grandes cambios. Ed Edhasa, Barcelona.
- Echarri Alberto, A. E.-P. (2002). Joint Venture. Ed Fundación confemetal, España.
- Echeverría, M. (2006). Los riesgos de la subcontratación laboral. Aporte al debate laboral. Aportes del Debate Labora N°19, Chile.
- Fremont, K. (1979). Administración de las organizaciones. Ed Mc Graw Hill. Mexico
- Gulati. S. (1998). Alianzas y redes. Rev. Strategic Management Vol. 19 No Pag 293-317.
- Hammer, M. (2002). La Agenda. Ed Duesto, España.
- Hammer, M. (1994). Reingeniería. Ed Norma, Bogota.
- Hellriegel, J. (1998). Comportamiento organizacional. Ed McGraw Hill, Mexico.
- Hellriegel, S. E. (2005). Administración: un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson, Mexico.

- Heredia Alvar, J. A. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad. Ed Universitat Jaume I. Servei de Comunicació Publicacions, España
- Herrera, J. Eliécer Prieto (2010). Gerencia del servicio la clave para ganar todos. Ed Ecoe Ediciones (2a.ed.), Colombia.
- Kaplan, R. y. (2000). Estrategia enfocada organización. Cómo Balanced Scorecard empresas prosperar en el nuevo entorno empresarial. Ed Harvard Business School, Boston.
- Keith, L. (2001). Servicio al cliente serie para Dummies. Ed Quebecor Word, Bogotá.
- McFarland, L., Senn, L., & Childress, J. (1996). Liderazgo para el Siglo XXI. Ed Mc Graw Hill, Colombia.
- Morales, G. (2009). Outsourcing. . Ed ProQuest ebrary Web, Argentina.
- Norton, R. K. (1996). El Balanced Scorecard: traducir la estrategia en acción. Ed Harvard Business School Press, Boston.
- Piber, C. (2014). Sector Hotelero en Colombia sorprende en el 2014 . 6 noviembre 2015, de Portafolio Sitio web: <http://www.portafolio.co/negocios/turismo-colombia-2014>.
- Ponjuan Dante, G., & Villardefrancos Álvarez, M. d. (2005). Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. Ed Universidad de la Habana, Habana
- Powell, T. (1990). Trabajar con la autoayuda. Silver Spring MD. Ed Asociación Nacional de Trabajadores Sociales.
- Rappaport, J. (1981). Elogio de la paradoja: una política social de capacitación sobre la prevención. . American Journal of Psicología Comunitaria, New York.
- Raymond L. Manganeli, & Klein M., (1995). Cómo hacer reingeniería . Ed Mc Graw Hill, Mexico.
- Robbins. (2004). Comportamiento organizacional. Ed Prentice Hall décima edición, Mexico.
- Pulgarin S. & Rivera H. (2012). Las Herramientas estrategicas: un apoyo al proceso de la toma decision gerenciales. Rev Criterio Libre Vol 10 No Pag 16.
- Soler, M. (2000). Tecnica de Gestión y Direccion Hotelera. Ed Ediciones Gestión, Barcelona.
- Zeithaml V. & Jo B. (2002). Marketing de Servicios: Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa. Ed McGraw-Hill, México.

ANEXOS

Anexos

Anexo 1 Formato de Encuesta

ENCUESTA

La investigación tiene como objeto Caracterizar el uso de las herramientas gerenciales en la toma decisiones en las Mipymes y Pymes del Sector Hotelero inscritos a Cotelco de la ciudad de Villavicencio, y sus efectos en la gestión.

¿De qué partes consta el cuestionario?

La presente encuesta consta de 3 partes que deben ser diligenciados por los Representante legales, Gerentes, Administradores, mandos medios de los hoteles de Villavicencio que están inscritos a COTELCO así:

Parte A: Información general de la Organización: Identificación general de la empresa.

Parte B: Características de la organización

Parte C: Describir los procesos administrativos la toma decisiones gerenciales de la Mipymes Parte D: Utiliza herramientas gerenciales administrativas en el Hotel, para tomar decisiones administrativas Control de la información

¿Cómo debe contestar las preguntas?

- Algunas de las preguntas tienen respuesta única (opción única) y en otras podrá marcar varias opciones (opción múltiple).

- Debe marcar la respuesta más apropiada de la siguiente manera:

- Si se equivoca, y quiere corregir la respuesta rellene la equivocada y marque de nuevo la correcta con una X.

¿Cuánto tiempo tardará al contestar la encuesta?

El diligenciamiento de la encuesta dura 15 minutos

La información recolectada solamente será utilizada para fines académicos, manteniendo la confidencialidad de los datos suministrados.

Parte A: Información general de la organización

Nombre de la empresa _____

Dirección _____ Tel _____

Correo electrónico _____

DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA

Nombre completo _____

Cargo: _____ Área / Dependencia: _____

Teléfono: _____ e-mail: _____

Parte B: Características de la organización

1. La empresa está formalmente constituida

- a. Si
- b. No
- c. No sabe
- d. No Contesta

2. Señale donde está registrado el hotel:

- a. Cámara de Comercio
- b. Registro mercantil
- c. Registro nacional de turismo – Superintendencia de Industria y Comercio
- d. Caja de compensación
- e. Cotelco
- f. RUT - DIAN
- g. Diligenciar el certificado de uso de suelos – planeación Municipal
- h. Certificado seguridad - Bomberos
- i. Certificado de Sayco y Acinpro
- j. certificado de manipulación de alimentos – secretaria de salud

3. Señale el tipo de sociedad del Hotel:

- a. Persona natural comerciante
- b. Empresa unipersonal
- c. Sociedades por Acciones Simplificadas
- d. Sociedad Limitada
- e. Sociedad Colectiva
- f. Persona natural comerciante
- g. Sociedad En Comandita Simple
- h. Sociedad Anónima
- i. Sociedad En Comandita por Acciones
- j. Sociedad de hecho

Describe el número de Propietarios y/o socios que conforma la sociedad _____

4. Tiempo de funcionamiento del hotel es

- a. Menos de un año
- b. Un año a 3 años
- c. 3 años a 5 años
- d. Más de 5 años

5. cuales es valor de los activos en infraestructura del hotel:

- a. Inferior a 501.308.616.000 Millones de pesos
- b. Mayores a 501.308.616.000 Millones pesos
- c. Menores a 3.080.616.000 millones de pesos
- d. Mayores a 3.080.616.000 millones de pesos

6. Cuantos empleos genera el hotel:

- a. Micro empresa (1 a 10 empleados)
- b. Pequeña empresa (11 a 50 empleados)
- c. Mediana empresa (51 a 250 empleados)
- d. Grande empresa (251 a 500 empleados)
- e. Macro empresa (de 501 empleados en adelante)

7. Señale el tipo de Cliente que frecuenta el hotel:

- a. Comerciantes
- b. Viajeros de tránsito
- c. Viajes de negocios
- d. Vacacionales
- e. Grupos para convenciones (comerciantes y profesionalita)
- f. Otros _____

8. Número de habitaciones _____

Número de camas _____

9. Características del servicio del hotel:

Servicio de la habitación	Servicio complementarios
Teléfono	Estacionamiento
Televisor por cable	Peluquería
Baño privado agua caliente día noche	Restaurante
Aire acondicionado	Bares
Mini Bar	Centro nocturno
Kit de Aseo	Lavandería
Secador de pelo	Alberca
Internet WIFI	Salón de reuniones
Baño compartido planta	Gimnasio
	Zona húmedas
	Cancha de juegos
	Internet WIFI

**Maque con una X los servicios que presta el hotel a los huéspedes.

10. Cuáles son los mecanismos dispuestos para la capacitación del personal es:

- a. Cursos y talleres
- b. Entrenamiento en el trabajo
- c. Orientación varias
- d. Otras _____
- e. Ninguna

11. Cuáles son las herramientas tic, para realizar las reservas:

- a. Correo electrónico
- b. Página web
- c. Redes sociales
- d. Agencia online
- e. Llamada telefónico
- f. APP (aplicaciones Smartphone)

12. Existen manuales de descripción de cargos, donde se describen las funciones del personal y su relación con la misión, visión, objetivos y filosofía de gestión.

- a. Si
- b. No
- c. No sabe
- d. No Contesta

Parte C: Describir los procesos administrativos la toma decisiones gerenciales de la Mipymes del sector
 Introducción: Cada uno de los enunciados que aparece a continuación describe el nivel de uso de las Herramientas Gerenciales.

Aparece 30 alternativas para tomar decisiones gerenciales. Junto a cada alternativa anote el número de cada enunciado del nivel alcanzado que se aplique mejor a su caso. Es importante que las respuestas sean exactas para conozca sus herramientas actuales y las que debe hacer para potencializar su organización.

Nivel Alcanzado

- 1. Tengo Muy poca experiencia relevante. Aún no he comenzado a desarrollar esta característica
- 2. Considero soy débil en esta característica. He tenido experiencia relevante, pero mi desempeño no ha sido bueno.
- 3. Considero que soy más o menos promedio en esta característica. Necesitare un gran esfuerzo enfocado para poder ser efectivo de forma consistente.
- 4. Considero que estoy por encima del promedio en esta característica. Tendré que desarrollarla más para poder ser muy efectivo.
- 5. Considero que soy sobresaliente en esta característica. Debo mantener mi gran efectividad en la misma.

		Valoración					Situación Toma decisión		
		1	2	3	4	5	Certeza	Incertidumbre	Riesgo
1	Ha monitoreado los procesos, productos, la estrategia, y el desempeño organizacional del competidor.								
2	Determina las actividades del benchmarking para medir los factores respecto al competidor de la industria hotelera.								
3	Realiza procesos continuos y sistemáticos de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros.								
4	Sabe cómo compite las organizaciones en el sector								
5	El equipo de trabajo analiza la información para diseñar una estrategia para actuar y tomar decisiones de mejoramiento.								
6	Ha rediseñado lo que está haciendo, pero hacerlo mejor, logrando aumentar el rendimiento, la calidad, el servicio y la entrega oportuna.								
7	Fija prioridades a resolver, necesidad de mejorar en cuanto a la calidad del trabajo y resultados esperados por los consumidores optimizando tiempo y costos.								
8	Ha realizado algunas de las siguientes fases: Fase 1 Preparación del cambio; Fase 2 Planeación del cambio; Fase 3 Diseño del cambio; Fase 4 Evaluación del cambio.								
9	Clarifica la misión y las estrategias; a los cuales los clientes medirán el éxito de la empresa en satisfacer la demanda del mercado.								

27	Analiza las características como: la durabilidad del producto o servicio; la facilidad de manejo e instrucciones; precios competitivo y justo; la disponibilidad de suministro, repuestos y mantenimiento; entrega oportuna de los bienes y servicios; condiciones de pago y entrega claras; presentación de producto, entre otras.																	
28	Para su negocio es importante el proceso de ventas: preventa, venta y posventa, y hacer una interrelación del servicio con cada una de ellas.																	
29	Ha estandarizado los procesos de relación con el cliente, el prestador del servicio entra en contacto directo con el cliente y tienen diseñado planes y programas de capacitación para sus empleados.																	
30	Posee datos de sus clientes, para enviar portafolio de servicios, ofertas entre otras comunicaciones Existe facilidad en adquirir el servicio por medios electrónicos																	

Le agradecemos la información y el tiempo que usted nos ha brindado para contestar esta encuesta.

<p>CONTROL DE LA INFORMACIÓN</p> <p>ENCUESTADOR: _____</p> <p>DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ FECHA: DÍA _____ MES _____ AÑO _____</p> <p>FIRMA DEL ENCUESTADO: _____</p>
--