



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA**

**TEMA: “Propuesta de Mejoramiento de los Procesos Operativos del  
Departamento de Alojamiento, para el Hotel “Torres de Oro”, de la  
ciudad de Tulcán, en la provincia del Carchi – Ecuador.”**

**AUTOR: OSCAR IVÁN ACOSTA CHICANGO**

**DIRECTORA: MARIA FERNANDA DOBRONSKY ING.**

**QUITO – ECUADOR**

**31 – 10 – 2015**

### **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados descritos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Oscar Iván Acosta Chicango

Autor de Tesis

C.C. 0401436688

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la fortaleza para lograr uno de mis objetivos que sin su bendición, jamás pudiera haber sido posible; a mi madre, mi amiga, mi compañera, por su abnegado trabajo de doctora, maestra y ejemplo de vida, que desde pequeño supo cuidar de mi; a mi padre por su apoyo moral y su compañía en una de las mejores etapas de mi vida, como no mencionar sus valores: su honradez, su perseverancia y su humildad; a mi bella hermana, mi segunda madre, y su hermosa familia, gracias por su apoyo incondicional en la realización de este sueño.

A todos mis familiares, por esa preocupación constante, mi querida Directora de Tesis, muchas gracias, y como no a mis valiosos amigos y amigas, en especial Esteban, que a pesar de la distancia, siempre los tuve presentes. Gracias a todas aquellas personas que hacen que esto sea posible.

Muchas gracias.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, que a través de mis padres me han dado la fortaleza y el apoyo para lograr este sueño, a mi hermana y su familia por su apoyo incondicional, a mis abuelitos, a mis primos y a toda mi familia en general.

Dedico también este logro a mis compañeros de vida, a mis amigos.

## INDICE

<i>AUTORÍA</i> .....	<i>ii</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	<i>iii</i>
<i>DEDICATORIA</i> .....	<i>iv</i>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>XII</b>
I.I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XII
I.II JUSTIFICACIÓN .....	XIII
I.III OBJETIVO GENERAL.....	XV
I.IV OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	XV
I.V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	XV
I.V.I TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	xv
I.V.II MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	xvii
I.V.III TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	xviii
I.V.IV FUENTES SECUNDARIAS.....	xviii
I.V.V FUENTES PRIMARIAS.....	xix
<b>1 GENERALIDADES</b> .....	<b>1</b>
1.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	1
1.1.1 <i>Definición de Mejoramiento</i> .....	1
1.1.2 <i>Hotelería en la Historia</i> .....	1
1.1.3 <i>Organización Hotelera Ecuatoriana AHOTEC</i> .....	5
1.1.4 <i>La Organización</i> .....	6
1.1.5 <i>Kaizen – Mejoramiento Continuo</i> .....	6
1.1.6 <i>Hotel</i> .....	8
1.1.7 <i>Clasificación según la categoría de hoteles</i> .....	8
1.1.8 <i>Departamentos Operacionales</i> .....	9
1.1.9 <i>Departamento de Alojamiento</i> .....	9
1.1.10 <i>Procesos Operativos</i> .....	10
1.1.11 <i>Descripción de las tareas básicas del área de alojamiento</i> .....	10
1.1.12 <i>Manual de procesos</i> .....	12
1.1.13 <i>Servicio al cliente</i> .....	12
1.1.14 <i>Calidad</i> .....	13
1.1.15 <i>Planificación</i> .....	13
1.2 CONCEPTOS .....	14
1.2.1 <i>Back Office</i> .....	14
1.2.2 <i>Booker</i> .....	15
1.2.3 <i>Check In</i> .....	15
1.2.4 <i>Check Out</i> .....	15
1.2.5 <i>Grupo</i> .....	15
1.2.6 <i>Overbooking</i> .....	15
1.2.7 <i>Wake up call</i> .....	15
1.2.8 <i>Complementary Room</i> .....	16
1.2.9 <i>Upgrade</i> .....	16
1.2.10 <i>Full House</i> .....	16

1.2.11	<i>INF</i> .....	16
1.2.12	<i>No show</i> .....	16
1.2.13	<i>Rooming List</i> .....	16
1.2.14	<i>Walk In</i> .....	16
1.2.15	<i>VIP</i> .....	16
1.2.16	<i>Rack de habitaciones</i> .....	17
1.2.17	<i>Tarjeta de registro</i> .....	17
1.2.18	<i>Cupón de Consumo</i> .....	17
1.2.19	<i>Folios</i> .....	18
1.2.20	<i>Amenities</i> .....	18
1.2.21	<i>Arrivals</i> .....	18
1.2.22	<i>Blancos</i> .....	18
1.2.23	<i>Day use</i> .....	18
1.2.24	<i>Departures</i> .....	18
1.2.25	<i>Due out</i> .....	18
1.2.26	<i>In house</i> .....	18
1.2.27	<i>Late check out:</i> .....	19
1.2.28	<i>Lino u Office</i> .....	19
1.2.29	<i>Cobertura</i> .....	19
1.2.30	<i>Stay over</i> .....	19
1.2.31	<i>Understay</i> .....	19
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL</b> .....	<b>20</b>
2.1	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	20
2.1.1	<i>Factor Económico</i> .....	20
2.1.2	<i>Factor Político</i> .....	23
2.1.3	<i>Factor Ambiental</i> .....	25
2.1.4	<i>Factor Social y Cultural</i> .....	27
2.1.5	<i>Factor Tecnológico</i> .....	29
2.1.6	<i>Factores Legales</i> .....	30
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	41
2.2.1	<i>Área Gerencial</i> .....	41
2.2.2	<i>Análisis FODA</i> .....	46
2.2.3	<i>Factores claves de éxito</i> .....	50
2.2.4	<i>Descripción de áreas</i> .....	56
2.2.5	<i>Diferenciales</i> .....	72
2.3	ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	73
2.3.1	<i>Clientes</i> .....	73
2.3.2	<i>Competencia</i> .....	75
2.3.3	<i>Proveedores</i> .....	90
2.3.4	<i>Intermediarios</i> .....	94
2.4	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS OPERATIVOS ACTUALES EN EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL "TORRES DE ORO".....	96
2.4.1	<i>Recepción</i> .....	96
2.4.2	<i>Ama de llaves</i> .....	98
2.4.3	<i>Lavandería</i> .....	100
2.5	ESTUDIO DE CAMPO.....	100

2.5.1	<i>Objetivos</i> .....	100
2.5.2	<i>Metodología</i> .....	100
2.5.3	<i>Guías de Entrevistas</i> .....	101
2.5.4	<i>Formato de Encuesta a Huéspedes de Hotel Torres de Oro</i> .....	119
2.5.5	<i>Universo y determinación del tamaño de la muestra</i> .....	121
2.5.6	<i>Tabulación de datos – encuesta a clientes</i> .....	122
2.5.7	<i>Formato de encuesta a empleados del hotel “Torres de Oro”</i> .....	132
2.6	TABULACIÓN DE DATOS – ENCUESTA EMPLEADOS .....	135
2.7	ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO .....	142
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL HOTEL TORRES DE ORO</b> .....	<b>144</b>
3.1	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL ÁREA DE ALOJAMIENTO .....	159
3.1.1	<i>Departamento de recepción</i> .....	159
3.1.2	<i>Sub departamento de Reservas del área de Alojamiento</i> .....	183
3.1.3	<i>Departamento de ama de llaves del área de alojamiento</i> .....	205
3.2	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	234
3.2.1	<i>Adquisición de software hotelero</i> .....	234
3.2.2	<i>Compra de maquinaria industrial para el departamento de ama de llaves</i> .....	235
3.3	PROPUESTAS DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE ALOJAMIENTO .....	237
3.3.1	<i>Plan de capacitación en gestión administrativa para el área de alojamiento.</i> 237	
3.3.2	<i>Plan de capacitación en estándares de calidad y procedimientos para el área de ama de llaves</i> .....	242
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....	<b>248</b>
4.1	DESCRIPCIÓN ACTUAL .....	248
4.1.1	<i>Estado de perdidas y ganancias del hotel “Torres de Oro”, al 31 de diciembre de 2014</i> .....	248
4.1.2	<i>Balance general del hotel “Torres de Oro”, al 31 de diciembre de 2014</i> .....	249
4.2	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA .....	250
4.3	SITUACIÓN FINANCIERA APLICANDO LA PROPUESTA.....	251
4.3.1	<i>Objetivo</i> .....	251
4.3.2	<i>Proyección de ventas</i> .....	252
4.3.3	<i>Proyección del estado de resultados</i> .....	252
4.3.4	<i>Proyección del balance general</i> .....	253
4.3.5	<i>Punto de equilibrio</i> .....	256
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>258</b>
<b>6</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>259</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>260</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<a href="#"><u>CUADRO 1.- Indicadores Económicos</u></a> .....	20
<a href="#"><u>CUADRO 2.- Composición de la Población</u></a> .....	21
<a href="#"><u>CUADRO 3.- Permisos de funcionamiento</u></a> .....	37
<a href="#"><u>CUADRO 4.- Obligaciones Tributarias</u></a> .....	38
<a href="#"><u>CUADRO 5.- Obligaciones Patronales</u></a> .....	39
<a href="#"><u>CUADRO 6.- Otras Contribuciones y Obligaciones</u></a> .....	40
<a href="#"><u>CUADRO 7.- Factores Claves de Éxito</u></a> .....	50
<a href="#"><u>CUADRO 8.- Matriz de priorización del Análisis Interno</u></a> .....	51
<a href="#"><u>CUADRO 9: Matriz de priorización del análisis externo</u></a> .....	54
<a href="#"><u>CUADRO 10.- Capacidad y Distribución del Hotel Torres de Oro</u></a> .....	59
<a href="#"><u>CUADRO 11.- Tarifas de Alojamiento 2015</u></a> .....	63
<a href="#"><u>CUADRO 12.- Estado de situación del hotel “Torres de Oro”</u></a> .....	67
<a href="#"><u>CUADRO 13.- Estado de resultados del hotel “Torres de Oro”</u></a> .....	68
<a href="#"><u>CUADRO 14.- Cuadro de Ocupación del año 2014</u></a> .....	74
<a href="#"><u>CUADRO 15.- Catastro Turístico de la Provincia del Carchi</u></a> .....	75
<a href="#"><u>CUADRO 16.- Tarifas Hotel Palacio Imperial</u></a> .....	78
<a href="#"><u>CUADRO 17.- Tarifas Hotel Flor de los Andes</u></a> .....	83
<a href="#"><u>CUADRO 18.- Tarifas Grand Hotel Comfort</u></a> .....	87
<a href="#"><u>CUADRO 19.- Matriz de selección de proveedores</u></a> .....	91
<a href="#"><u>CUADRO 20.- Matriz de estrategias del área de recepción del hotel “Torres de Oro”</u></a> .....	145
<a href="#"><u>CUADRO 21.- Matriz de Estrategias del área de ama de llaves del hotel “Torres de Oro”</u></a> .....	148
<a href="#"><u>CUADRO 22.- Matriz de operatividad de las estrategias de mejoramiento del hotel “Torres de Oro”</u></a> .....	152
<a href="#"><u>CUADRO 23.- Estándares de tiempo en el área de Recepción</u></a> .....	161
<a href="#"><u>CUADRO 24.- Procedimiento de check In sin reserva</u></a> .....	161
<a href="#"><u>CUADRO 25.- Procedimiento de check in con reserva</u></a> .....	162
<a href="#"><u>CUADRO 26.- Procedimiento de check in de grupo</u></a> .....	163
<a href="#"><u>CUADRO 27.- Early check in con reserva</u></a> .....	164
<a href="#"><u>CUADRO 28.- Cambio de habitaciones</u></a> .....	165
<a href="#"><u>CUADRO 29.- Manejo de quejas</u></a> .....	166
<a href="#"><u>CUADRO 30.- Registro de mensajes telefónicos</u></a> .....	168
<a href="#"><u>CUADRO 31.- Manejo y custodia de equipaje</u></a> .....	169
<a href="#"><u>CUADRO 32.- Solicitud de wake up calls</u></a> .....	169
<a href="#"><u>CUADRO 33.- Check out</u></a> .....	170
<a href="#"><u>CUADRO 34.- Late check out</u></a> .....	171
<a href="#"><u>CUADRO 35.- Pago con tarjeta de crédito</u></a> .....	172
<a href="#"><u>CUADRO 36.- Rack semanal y mensual de habitaciones</u></a> .....	173
<a href="#"><u>CUADRO 37.- Presupuesto destinado para la adecuación del Sub departamento de reservas</u></a> .....	184
<a href="#"><u>CUADRO 38.- Estándares de Tiempo del sub departamento de Reservas</u></a> .....	186
<a href="#"><u>CUADRO 39.- Procedimiento de toma de reserva individual vía telefónica</u></a> .....	189
<a href="#"><u>CUADRO 40.- Procedimiento para la toma de reserva de grupos vía telefónica</u></a> .....	190
<a href="#"><u>CUADRO 41.- Revisión de correos electrónicos con solicitud de reservas</u></a> .....	192



<u>CUADRO 42.- Procedimiento para la revisión de correos electrónicos de Confirmación de Reservas</u> .....	193
<u>CUADRO 43.- Procedimiento para archivar reservas</u> .....	194
<u>CUADRO 44.- Reserva de habitaciones</u> .....	194
<u>CUADRO 45.- Reporte de depósitos recibidos</u> .....	195
<u>CUADRO 46.- Solicitud de reembolso</u> .....	195
<u>CUADRO 47.- Pronóstico de Ocupación</u> .....	196
<u>CUADRO 48.- Planning de Reservas</u> .....	198
<u>CUADRO 49.- Cancelación de Reservas</u> .....	199
<u>CUADRO 50.- Estándares de tiempo del departamento de ama de llaves</u> .....	209
<u>CUADRO 51.- Limpieza de habitación vacante sucia</u> .....	214
<u>CUADRO 52.- Limpieza de habitación ocupada sucia</u> .....	216
<u>CUADRO 53.- Limpieza de habitación vacante limpia</u> .....	217
<u>CUADRO 54.- Limpieza de zonas de tránsito y espacios de descanso</u> .....	218
<u>CUADRO 55.- Limpieza de oficinas</u> .....	219
<u>CUADRO 56.- Limpieza de recepción</u> .....	219
<u>CUADRO 57.- Limpieza del Lobby</u> .....	220
<u>CUADRO 58.- Cobertura de habitaciones</u> .....	220
<u>CUADRO 59.- Elaboración de Inventarios</u> .....	221
<u>CUADRO 60.- Elaboración del reporte de camareras</u> .....	222
<u>CUADRO 61.- Elaboración del Reporte de objetos olvidados</u> .....	223
<u>CUADRO 62.- Elaboración de la orden de requisición de ama de llaves</u> .....	224
<u>CUADRO 63.- Elaboración del reporte de bajas</u> .....	225
<u>CUADRO 64.- Reporte de discrepancias</u> .....	226
<u>CUADRO 65.- Cotización de equipos industriales</u> .....	236
<u>CUADRO 66.- Temario de la capacitación modelo de buena gestión administrativa</u> .....	238
<u>CUADRO 67.- Recursos humanos</u> .....	241
<u>CUADRO 68.- Recursos materiales</u> .....	241
<u>CUADRO 69.- Temario de la capacitación modelo de estándares de calidad y procedimientos de operación del área de ama de llaves</u> .....	243
<u>CUADRO 70.- Recursos humanos</u> .....	246
<u>CUADRO 71.- Recursos materiales</u> .....	247
<u>CUADRO 72.- Estado de resultados</u> .....	248
<u>CUADRO 73.- Balance general</u> .....	249
<u>CUADRO 74.- Activos fijos</u> .....	250
<u>CUADRO 75.- Activos diferidos</u> .....	250
<u>CUADRO 76.- Costos de Operación</u> .....	251
<u>CUADRO 77.- Tablas Salariales de nuevo personal</u> .....	251
<u>CUADRO 78.- Proyección de ventas</u> .....	252
<u>CUADRO 79.- Estado de resultados proyectado</u> .....	253
<u>CUADRO 80.- Balance general proyectado</u> .....	255
<u>CUADRO 81.- Punto de equilibrio año 2014</u> .....	256
<u>CUADRO 82.- Punto de equilibrio año 2015</u> .....	257

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>GRÁFICO 1.- Organigrama Estructural</u> .....	56
<u>GRÁFICO 2.- Organigrama Funcional</u> .....	57
<u>GRÁFICO 3.- Género</u> .....	122
<u>GRÁFICO 4.- Edad</u> .....	122
<u>GRÁFICO 5.- Nacionalidad</u> .....	123
<u>GRÁFICO 6.- ¿Es su primera ocasión en el hotel?</u> .....	123
<u>GRÁFICO 7.- Su primera impresión al llegar al hotel Torres de Oro</u> .....	124
<u>GRÁFICO 8.- El espacio donde se encuentra la Recepción</u> .....	124
<u>GRÁFICO 9.- Si su comunicación con el hotel fue vía telefónica</u> .....	125
<u>GRÁFICO 10.- Agilidad en los procesos de Check In y Check Out</u> .....	125
<u>GRÁFICO 11.- Rapidez en los procesos de Check In y Check Out</u> .....	126
<u>GRÁFICO 12.- Atención del personal de recepción en todos sus requerimientos</u> .....	126
<u>GRÁFICO 13.- Agilidad del personal de recepción en todos sus requerimientos</u> .....	127
<u>GRÁFICO 14.- Primera impresión al ingresar a la habitación</u> .....	127
<u>GRÁFICO 15.- Equipos, servicios y limpieza de su habitación</u> .....	128
<u>GRÁFICO 16.- Trabajo del personal de Ama de Llaves con respecto a la limpieza y cuidado de las habitaciones</u> .....	128
<u>GRÁFICO 17.- Trabajo del personal de Ama de Llaves con respecto a la limpieza y cuidado de áreas públicas del hotel</u> .....	129
<u>GRÁFICO 18.- ¿Volvería a hospedarse en hotel Torres de Oro?</u> .....	129
<u>GRÁFICO 19.- ¿Recomendaría a sus familiares y amigos este hotel?</u> .....	130
<u>GRÁFICO 20.- ¿Durante su estadía, tuvo algún problema en el hotel?, Si su respuesta es sí, describa brevemente cuál fue y si tuvo solución</u> .....	130
<u>GRÁFICO 21.- ¿Qué aspectos le gustaría que se mejoren en hotel Torres de Oro?</u> .....	131
<u>GRÁFICO 22.- Género</u> .....	135
<u>GRÁFICO 23.- Edad</u> .....	135
<u>GRÁFICO 24.- ¿En que área trabaja?</u> .....	136
<u>GRÁFICO 25.- ¿Qué cargo ocupa actualmente?</u> .....	136
<u>GRÁFICO 26.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?</u> .....	137
<u>GRÁFICO 27.- ¿Conoce de manera clara las funciones que debe desempeñar en su lugar de trabajo?</u> .....	137
<u>GRÁFICO 28.- ¿El momento de ingresar a trabajar en la empresa, recibió un programa de inducción o información sobre las actividades que iba a realizar en su lugar de trabajo?</u> .....	138
<u>GRÁFICO 29.- Conoce la misión, visión, valores corporativos y objetivos del hotel?</u> .....	138
<u>GRÁFICO 30.- ¿Cuenta con los instrumentos necesarios para realizar sus actividades de la manera mas adecuada?</u> .....	139
<u>GRÁFICO 31.- ¿Qué instrumentos considera los mas importantes para su trabajo?</u> .....	139
<u>GRÁFICO 32.- ¿Cómo lo considera el ambiente laboral dentro de la empresa?</u> .....	140
<u>GRÁFICO 33.- ¿Creé usted que es necesario que los trabajadores del hotel deban recibir capacitaciones, con temas de su área de trabajo, periódicamente para mejorar su rendimiento laboral?</u> .....	140
<u>GRÁFICO 34.- A su criterio, ¿cómo califica a hotel Torres de Oro, en comparación a sus competidores locales?</u> .....	141
<u>GRÁFICO 35.- Comentarios y/o Sugerencias</u> .....	141

<u>GRÁFICO 36.- Mapa Estratégico</u> .....	158
<u>GRAFICO 37.- Proceso de check in</u> .....	174
<u>GRÁFICO 38.- Cambio de Habitaciones</u> .....	175
<u>GRÁFICO 39.- Proceso de toma de mensajes telefónicos al huésped</u> .....	176
<u>GRÁFICO 40.- Proceso de check out</u> .....	177
<u>GRÁFICO 41.- Formato de registro de mensajes telefónicos</u> .....	178
<u>GRÁFICO 42.- Formato de control de quejas</u> .....	178
<u>GRÁFICO 43.- Custodia de Equipaje</u> .....	179
<u>GRÁFICO 44.- Registro de cambio de Habitación</u> .....	180
<u>GRÁFICO 45.- Rack semanal de habitaciones</u> .....	181
<u>GRÁFICO 46.- Rack mensual de habitaciones</u> .....	182
<u>GRÁFICO 47.- Procedimiento de toma de reservas vía telefónica</u> .....	200
<u>GRÁFICO 48.- Pronóstico de ocupación</u> .....	201
<u>GRÁFICO 49.- Planning de reservas</u> .....	201
<u>GRÁFICO 50.- Reserva de habitaciones</u> .....	202
<u>GRÁFICO 51.- Lista de grupos</u> .....	202
<u>GRÁFICO 52.- Registro de correos electrónicos de solicitud de reservas</u> .....	203
<u>GRÁFICO 53.- Reporte de depósitos recibidos</u> .....	203
<u>GRÁFICO 54.- Solicitud de reembolso</u> .....	204
<u>GRÁFICO 55.- Procedimiento de limpieza de habitación vacante sucia</u> .....	227
<u>GRÁFICO 56.- Procedimiento de limpieza de habitación ocupada sucia</u> .....	228
<u>GRÁFICO 57.- Procedimiento de limpieza de habitación vacante limpia</u> .....	229
<u>GRÁFICO 58.- Reporte de camareras</u> .....	230
<u>GRÁFICO 59.- Reporte de objetos olvidados</u> .....	231
<u>GRÁFICO 60.- Requisición de Ama de Llaves</u> .....	231
<u>GRÁFICO 61.- Reporte de bajas</u> .....	232
<u>GRÁFICO 62.- Reporte de discrepancias</u> .....	233

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<u>IMAGEN 1.- Logotipo Actual</u> .....	62
<u>IMAGEN 2.- Hotel Palacio Imperial</u> .....	77
<u>IMAGEN 3.- Logotipo hotel Palacio Imperial</u> .....	77
<u>IMAGEN 4.- Hotel Flor de los Andes</u> .....	81
<u>IMAGEN 5.- Logo hotel Flor de los Andes</u> .....	82
<u>IMAGEN 6.- Gran hotel Comfort</u> .....	86
<u>IMAGEN 7.- Logo Gran hotel Comfort</u> .....	86

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **I.I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La ciudad de Tulcán se encuentra localizada en la región Andina, fronteriza con la República de Colombia y a 2890 msnm. Presenta un clima sub andino frío de tierras altas, y un entorno natural cubierto de parcelas y haciendas que dan un típico colorido de la sierra Andina. Caracterizada por el comercio internacional y el turismo religioso, Tulcán a lo largo de su historia ha desarrollado una infraestructura hotelera importante.

Es así como se realiza la construcción del Hotel “Torres de Oro” en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, en el año de 1996.

El hotel inicia sus operaciones con una capacidad total de 72 personas, distribuidas en 5 habitaciones matrimoniales, 10 habitaciones dobles, 6 habitaciones triples y 4 habitaciones cuádruples, 2 salones de convenciones y eventos, con capacidad para 120 y 60 personas respectivamente, restaurante “Torres de Oro” con capacidad para 80 personas, sin especialidad, bar – discoteca y parqueadero con capacidad para 20 vehículos.

Los problema del hotel, en el área de alojamiento, surgen proporcionalmente con el aumento de la demanda de huéspedes. Los procesos operativos que se encuentran establecidos actualmente en el hotel, no logran cumplir los objetivos requeridos por la gerencia. La cantidad de información que ingresa al hotel no se la puede canalizar de manera adecuada, por lo que no se pueden conseguir datos reales que permitan realizar controles estadísticos, comparativos y la planificación de estrategias respecto a esos resultados.

Debido a que la empresa inicio sus operaciones sin un conocimiento teórico que sustente la elaboración correcta y adecuada del los procesos y

funciones del hotel, se ha visto sometida a ser manejada de una forma empírica.

El no aplicar estándares de calidad en los procesos y funciones que se generan en el área operativa de alojamiento, puede producir que la calidad del servicio al huésped se vea gravemente afectada, perdiendo la fidelización de los clientes con los que actualmente cuenta la empresa, consumo excesivo e innecesario de insumos y productos, desorganización del personal operativo, mal uso de los recursos económicos, poco control de los activos de operación y activos fijos.

La posible solución, puede ser la aplicación de procesos y funciones establecidos por la gerencia, que cumplan con las necesidades que tiene la empresa, para poder manejar estándares de calidad en servicio de atención al cliente – huésped y procesos operativos, brindando una dirección clara del área, una adecuada organización, optimización de recursos físicos y talento humano y el control respectivo en cada uno.

## **I.II JUSTIFICACIÓN**

Se plantea la propuesta de mejoramiento en los procesos operativos del departamento de alojamiento del hotel “Torres de Oro”, debido a la falta de operación técnica en cada uno de ellos que no permiten su adecuado control, ni manejo. La aplicación práctica de los estándares nacionales e internacional, sobre los procesos del área, permitirá elevar el nivel de calidad que perciba el cliente – huésped, además de la imagen interna y externa de la empresa.

La ciudad de Tulcán se encuentra en constate crecimiento comercial y turístico, por lo que la demanda de visitantes aumenta a diario, y es cada vez mas exigente. La industria hotelera en la ciudad, es un motor de economía local muy importante, y que ha crecido gradualmente en los últimos años;

aumentando de igual manera la competencia y exigiendo mejoras en los servicios y en los procesos de cada empresa hotelera.

Los beneficiarios directos del mejoramiento de los procesos de alojamiento serán los dueños de la empresa, ya que al establecer procesos de calidad, se fortalece la integridad operativa y se optimiza el desempeño del talento humano y de los recursos del área, además de mejorar la calidad del producto ofertado, crear fidelización en los clientes y aumentar el nivel de ventas del hotel.

Existen tres hoteles de similares características en la ciudad, pero ninguno de ellos tiene planteado, de manera formal, planes de mejoramiento de procesos en ninguna área, por lo que la propuesta planteada es innovadora en la localidad y dará una ventaja competitiva al hotel “Torres de Oro”, además que las propuestas se basarán en estándares de calidad nacional e internacional que serán pioneras en la industria hotelera de Tulcán y que marcarán tendencias de manejo de procesos en la oferta local.

Como se describe en el Plan Nacional del Buen Vivir 2012 – 2017, en el capítulo 10, numeral 3, se propone la diversificación y creación de valores agregados en los sectores proveedores de servicios , además en el lineamiento G del mismo numeral se propone impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.

Y de acuerdo a la línea de investigación propuesta, se esta planteando el mejoramiento en los procesos operativos del área de alojamiento, que generará un incremento en el nivel de calidad que se brinda al cliente - huésped de la empresa.

Es así como las propuestas de mejora involucran directamente la participación del talento humano de la empresa y los clientes externos , para generar un impacto social de los participantes. Para los clientes internos favorecerá el crecimiento profesional y humano gracias a que varias de las propuestas se enfocan en la mejora de la atención al cliente. Mientras que

para el cliente externo se logrará cubrir de manera satisfactoria las necesidades de los huéspedes y superar las expectativas creadas.

De manera simultanea el factor económico se ve afectado positivamente gracias a la fidelización de clientes y apertura de nuevos mercados.

### **I.III OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Plan de Mejoramiento de los Procesos Operativos del Departamento de Alojamiento, en el hotel “Torres de Oro” de la ciudad de Tulcán, para lograr el control de los mismos.

### **I.IV OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los estándares nacionales e internacionales, para la buena ejecución de los procesos operativos del área de alojamiento que permitan la mejor ejecución de los mismo.
- Realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de alojamiento y de la percepción del cliente, para determinar el estado actual en que se encuentran los procesos en el área de estudio.

## **I.V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **I.V.I TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de esta propuesta de mejoramiento se aplicará una investigación de tipo exploratoria y descriptiva; mediante las cuales se logrará obtener datos de gran importancia para determinar fallas en los procesos que se realizan en el área y poder mejorarlos; además conocer las necesidades de los clientes internos y externos para adaptar los procesos en beneficio de ambos.

En la investigación exploratoria, el investigador tiene un papel importante, junto con otras unidades de estudio, o puede ser no participativo. El caso más común es la observación. En un estudio de este tipo se puede clasificar según el medio de comunicación, encuesta por correo, por teléfono o entrevista personal, además de la observación en la zona de estudio directamente. (Namakforoosh, 2000)

La investigación exploratoria permitirá determinar como realizar los procesos, los lugares donde aplicarlos, la cantidad de procesos que se debe aplicar, dependiendo de las necesidades de la empresa y de los clientes, y saber cuando aplicarlos.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Dalen, 1996)

A través de la investigación descriptiva se desarrollarán las mejoras en los procesos que se aplicarán en el área, puesto que, después permitirá analizar con exactitud las situaciones que se presenten a diario en cada una de las actividades que se generan en el área.

Dicha investigación combinará los dos criterios de análisis, puesto que se harán mediciones cualitativas, sobre todo en la percepción que tiene los clientes internos y externos sobre la calidad que están generando los procesos, y cuantitativas el momento de establecer tiempos, cantidades y demás mediciones en cada unos de los procesos.

Las variables cuantitativas son las que pueden medir numéricamente, es decir, que pueden cuantificarse mediante valores con significado matemático a partir de unas determinadas unidades de medida.



Las variables cualitativas hacen referencia a las cualidades de un producto, servicio o bien y en la mayoría de los casos suele ser muy subjetiva dependiendo de la persona que realice la valoración. (Sabado, 2010)

## **I.V.II MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **I.V.II.I Método deductivo**

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

### **I.V.II.II Método analítico sintético**

Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). (Bernal, 2010)

En la presente propuesta de mejoramiento se usarán los dos métodos de investigación: el método deductivo y el método analítico – sintético.

El método deductivo se utilizará, ya que se va a necesitar el uso de reglamentos nacionales e internacionales de hotelería para generar el mejoramiento de los procesos, al igual que los estándares internacionales que se proponen para aplicar en la empresa.

Mientras que el uso del método analítico – sintético, será para realizar primero una evaluación de cada departamento del área de alojamiento para conocer independientemente su funcionamiento y cada procesos que se realiza en el departamento. Luego un análisis global del área para evaluar si los procesos en conjunto funcionan de manera óptima.

### **I.V.III TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La presente propuesta de mejoramiento necesita de conocimientos ya planteados, como son los estándares de procesos en el área de alojamiento. Para esto la investigación se apoya en fuentes secundarias como el libro de La Gobernanta o el libro de Calidad en el Servicio al Cliente, manuales de operaciones de alojamiento establecidas por el INEN, y la determinaciones de las funciones que desempeña cada trabajador en el área de alojamiento definidas por la misma institución.

Además para el conocimiento de términos hoteleros, poco conocidos por el público general que use esta investigación, se acudirá al apoyo del Diccionario de Hotelería, facilitado por la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Para realizar la propuesta de mejoramiento es necesario también utilizar fuentes primarias, las cuales darán la información necesaria para la implementación de las mejoras. Entre estas se va a usar la observación directa, que permita determinar dónde existen las fallas y las oportunidades de mejora en los procesos.

Se aplicará encuestas dirigidas a los clientes internos y externos para conocer los niveles de satisfacción dentro y fuera de la empresa; técnica que también nos dará la información.

### **I.V.IV FUENTES SECUNDARIAS**

Como fuentes secundarias se usarán los recursos bibliográficos propuestos para esta investigación, algunos de ellos son: Organización y control del alojamiento: Hostelería y turismo de Isabel Milio Balanzá o Gestión de reservas de habitaciones y otros servicios de alojamiento de Soraya Lumbreras Largo. De estas fuentes se extraerá la información necesaria para poder establecer las mejoras en los procesos existentes y la propuesta de nuevos procesos en el área de alojamiento. Además el uso de trabajos de grado, realizados en la misma línea de investigación que dará

una guía de aplicación usados de referencia para esta investigación es el proyecto de tesis de la señorita Karen Alexandra Ochoa cuyo tema de investigación es “Plan de Mejoramiento en el Área de Alojamiento para la Hostería “Jatun Huasi” ubicada en Cayambe”, dirigida por la Ingeniera María Fernanda Dobronsky, de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

#### **I.V.V FUENTES PRIMARIAS**

La recolección de datos mediante fuentes de información mediante algunas técnicas:

- **Entrevista**

Es un proceso que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (Torres, 2010)

- **Encuesta**

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que se garantizan la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (Abascal, 2005)

Se aplicará esta técnica para obtener información proveniente de los clientes interno y externos, acerca de cómo observan la situación de la empresa desde diferentes puntos de vista. Por parte de los clientes externos: el grado de satisfacción del producto hotelero, preferencias del producto y sugerencias. Mientras que para el cliente interno: conocer su nivel de conocimiento de la empresa, su nivel de satisfacción en el ambiente laboral, conocer problemas que presentan en sus lugares de trabajo y sugerencias que realicen a la administración de la empresa.

- **Cuestionarios**

Un cuestionario es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere. (Abascal, 2005)

Se realizará la aplicación de cuestionarios a los potenciales mercados objetivos del hotel, para conocer los gustos, las preferencias, determinar tendencias de servicio hotelero, preferencias de hospedaje en la ciudad de Tulcán, etc.

Para la aplicación de cuestionarios se realizará el respectivo formulario, que permita resolver todas las incógnitas que se presenten, respecto al mercado del hotel.

Los posibles mercados objetivos del hotel se puede determinar después de realizar un estudio de mercado para la empresa.

El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemáticas semejantes. Se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas. En cambio, la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

La aplicación de formularios y de encuestas supone que el investigador diseñe el cuestionario; éste es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que consideran relacionadas con el mismo.

La formulación de estas preguntas depende de la índole del problema que quiere estudiar y los aspectos por formular.

El empleo de la encuesta supone la definición por parte del investigador del universo de investigación (población cuyas características

específicas la constituyen en objeto de investigación). Si el universo de investigación es muy amplio, debe definir una muestra representativa del mismo. Para ello, ha de acudir a las diferentes técnicas y procesos de muestreo. Tomado de: (Méndez, 2001, pp. 153 a 156)

- **Observación**

La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Los elementos que conforman un procesos de observación y necesitan ser claramente definidos por el observador, en todo proceso de investigación fundamentado en la observación, son los siguientes:

- El sujeto que investiga.
- El objeto de estudio.
- Los medios en los que se da la observación.
- Los instrumentos que se van a utilizar.
- El marco teórico del estudio.

(Bernal, 2010)

# CAPÍTULO I

## 1 GENERALIDADES

Para conocer el contexto en que se desarrolla el presente proyecto, en este capítulo se crea un marco referencial con trabajos de autores en temas de interés para este.

Ya que una propuesta de mejoramiento de procesos involucra la participación del talento humano de la empresa y de los recursos materiales, el presente capítulo inicia con el tema de las organizaciones, para después ver los conceptos de lo que es una propuesta de mejoramiento, y por último el análisis de los procesos operativos del área de alojamiento de un hotel.

### 1.1 Marco Teórico Referencial

#### 1.1.1 Definición de Mejoramiento

El mejoramiento continuo es un proceso que describe perfectamente la esencia de la calidad y que refleja lo que las empresas necesitan hacer para lograr ser competitivas a lo largo del tiempo. Con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la empresa u organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. (Cruz, 2002)

#### 1.1.2 Hotelería en la Historia

La historia de los hoteles está íntimamente ligada a la de civilizaciones, o más bien, se trata de una parte de su historia. Instituciones que ofrecen a los huéspedes hospitalidad, han sido evidenciadas desde los tiempos bíblicos

tempranos. Los griegos desarrollaron baños termales en las aldeas, diseñados para el descanso y la recuperación. Más tarde, los romanos construyeron mansiones para alojar a los viajeros en los asuntos de gobierno. Los romanos fueron los primeros en desarrollar baños termales en Inglaterra, Suiza y el Medio Oriente. Más tarde, caravasares aparecieron, proporcionando un lugar de descanso para las caravanas a lo largo de las rutas de Oriente Medio. En la Edad Media, los monasterios y abadías fueron los primeros establecimientos para ofrecer refugio a los viajeros en una base regular. Órdenes religiosas fueron construidas: hostales, hospicios y hospitales para atender a las personas en movimiento.

Las posadas se multiplicaron, pero todavía no ofrecían comidas. Los puntos de parada se establecieron para el transporte gubernamental y como paradas de descanso. Estos proporcionaron refugio y permitían que los caballos sean cambiados más fácilmente. Numerosos refugios luego surgieron para los peregrinos y los cruzados en su camino hacia la Tierra Santa.

Viajar continuamente se hizo cada vez más peligrosos; al mismo tiempo, hostales aparecieron gradualmente en la mayor parte de Europa, algunos de ellos han permanecido famosos, por ejemplo, *l ' Auberge des Trois Rois en Basilea*, que data de la Edad Media. Alrededor de 1200 puntos de parada para los viajeros y las estaciones de correos se establecieron en China y Mongolia. En Europa, o más precisamente en Bélgica, *l ' Auberge Cour Saint Georges* abrió en *Gant*, mientras el *Angel Inn* fue construido en Grantham en Lincolnshire , Inglaterra.

En Francia, a principios del siglo XV, la ley requiere que los hoteles mantengan un registro. La ley Inglesa también introdujo normas para hostales en ese momento. Al mismo tiempo, alrededor de 1.500 centros termales fueron desarrollados en Carlsbad y Marienbad.

Durante esta época, más de 600 posadas se registraron en Inglaterra. Su arquitectura a menudo consistía en un patio interior pavimentado con acceso a través de un pórtico arqueado. Las habitaciones estaban situadas en los dos lados del patio, la cocina y las habitaciones públicas en la parte delantera, y los establos y almacenes en la parte posterior.

Una industria hotelera embrionario comenzó a desarrollarse en Europa. Los letreros distintivos se colgaban fuera de los establecimientos reconocidos por su cocina refinada. A finales de la década de 1600, las primeras diligencias siguieron un calendario regular que comenzaron a funcionar en Inglaterra. Medio siglo más tarde, los clubes similares a clubes de caballeros ingleses y logias masónicas comenzaron a aparecer en los Estados Unidos.

En París, en la época de Luis XIV, *la Place Vendôme* ofrece el primer ejemplo de un complejo arquitectónico multiusos, donde las fachadas clásicas alojaban boutiques, oficinas, apartamentos y también hoteles.

La revolución industrial, que comenzó en la década de 1760, facilitó la construcción de hoteles de todo el mundo, en Europa continental, en Inglaterra y en Estados Unidos.

En Nueva York, en primer lugar, y luego en Copenhague, los hoteles se establecieron en los centros urbanos. A principios de la década de 1800, el Royal Hotel fue construido en Londres. Complejos vacacionales comenzaron a florecer a lo largo de las riberas de Francia e Italia. En Japón, casas de huéspedes *Ryokan* surgieron. En la India, los bungalós *Dak* administrados por el gobierno proporcionan alojamiento fiable para los viajeros. *The Tremont House* en Boston fue el primer hotel de lujo en un centro de la ciudad. Ofrecía aseos interiores, cerraduras en las puertas y un menú "a la carta".



*The Holt Hotel* en la ciudad de Nueva York fue el primero en ofrecer a sus clientes un ascensor para su equipaje.

En 1822, en Venecia, Giuseppe Dal Niel transformó un antiguo palacio en un hotel y le dio su nombre, "*Le Danieli*". Como los trenes comenzaron a reemplazar el transporte de caballos, las posadas de carretera para descanso comenzaron a declinar.

Durante este periodo, el hotel *Shepherds* en El Cairo fue fundado, resultado de una transformación completa de un antiguo harén en el centro de la ciudad.

*L'Hôtel des Bergues* fue construido en la primavera de 1834 en la orilla del lago de Ginebra. Uno de sus fundadores, *Guillaume Henri Dufour*, se convirtió en un famoso general suizo. En 1840, *l'Hôtel des Trois Couronnes* se estableció en Vevey, en Suiza y el *Baur au Lac* en Zurich, totalmente renovado desde 1995.

En Nueva York, el *New York Hotel* fue el primero en ser equipado con baño privado.

El "*Bayerischer Hof*" fue construido en Munich en 1841, seguido en 1852 por el "*Vier Jahreszeiten*". Estos dos establecimientos famosos han sido completamente renovadas después de la Segunda Guerra Mundial. (Levy-Bonvin, 2003)

### 1.1.3 Organización Hotelera Ecuatoriana AHOTEC

Sus inicios datan del año 1955, cuando un grupo de empresarios hoteleros guayaquileños decidió constituir, y fundar una organización nacional que agrupe y represente los intereses del sector hotelero.

Nombres y hombres de la talla de Frederick Stoeckli, del Hotel Humbolt Internacional; Francisco Bruzzzone, del Hotel Continental, *Majestic* y Pacífico; Fernando David, del Hotel *Tourist*; Luis Aguas, del Hotel *Ritz*; Isaac Aboad, del Hotel Metropolitano, entre otros destacados empresarios hoteleros; así también, como Hernán Alvarez Soria y Ernesto Granizo Velasco, funcionarios de la Subdirección de Propaganda y Fomento de Turismo del Ministerio de Economía y Turismo, fueron quienes permitieron sentar las bases de lo que constituiría la institución fundamental de la industria hotelera nacional.

Más adelante la Asociación Hotelera Nacional del Ecuador, cuyas siglas AHOTEC las ha mantenido desde su nacimiento hasta la actualidad, extendió su radio de acción proyectándose nacional e internacionalmente con el propósito de consolidar su imagen y representatividad.

1987 es un año de profundos cambios estructurales. Se crearon Capítulos Provinciales al interior de la Asociación Nacional, permitiendo de esta manera que los socios se integren geográficamente y el gremio se consolide y fortalezca.

De aquella fecha a la presente se han logrado grandes progresos en procura de incrementar y diversificar los servicios a los afiliados; de ampliar la representación en organismos públicos y privados; y, de tener un espacio de opinión que sin duda alguna ha servido para afianzar el rol protagónico que está obligado a cumplir toda institución gremial.

#### **1.1.4 La Organización**

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. (Mateus, 2005)

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. (Universidad Nacional de Ingeniería Uni Norte, 2009)

#### **1.1.5 Kaizen – Mejoramiento Continuo**

En japonés, *kaizen* significa mejoramiento continuo. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas – tanto gerentes como trabajadores – y ocasiona un gasto relativamente pequeño. La filosofía

*kaizen* asume que la forma de vida – ya sea la vida laboral, social o en casa – debe centrarse en esfuerzos de mejoramiento constante. Este concepto es tan natural y obvio para muchos japoneses que, ni siquiera se dan cuenta de que lo poseen.

Aunque los mejoramientos sobre *kaizen* son pequeños e incrementales, el proceso origina resultados dramáticos a través del tiempo. El concepto explica la razón por la cual las compañías no pueden permanecer estáticas por mucho tiempo en Japón. Entretanto, la gerencia occidental adora la innovación: cambios importantes como resultados de adelantos tecnológico; los últimos conceptos gerenciales o técnicas de producción. La innovación es significativa, es un proceso que capta realmente la atención. Por otra parte, *kaizen* a menudo es poco dramático y sutil. Pero la innovación es única, y con frecuencia sus resultados son problemáticos, mientras que el proceso, basado en enfoques de sentido común y bajo costo, garantiza el proceso incremental que compensa en el largo plazo. *Kaizen* también es un enfoque de bajo riesgo. Los gerentes siempre pueden regresar a la manera antigua, sin incurrir en grandes costos. (Imai, 1998)

El término es una derivación de dos ideogramas japoneses (*Kanjis*):

- 1 *Kai* - Cambio
- 2 *Zen* - Bueno (para mejorar)

En síntesis el significado es Mejora Continua.

*Kaizen* significa mejoramiento, en la vida personal, familiar, y de equipos de trabajo, cuando se aplica al lugar de trabajo; en otras palabras, primero se tiene que vivir el *Kaizen* en uno mismo para que su efecto pueda trasladarse a la organización.

**OBJETIVOS.-** Estandarizar funciones y actividades de las instituciones, con el fin de romper Zonas de confort (paradigmas) creadas por la resistencia al cambio y con esto lograr mejores resultados organizacionales.

**PROPÓSITO.-** Establecer métodos de trabajo que coadyuven a la solución de problemas en el corto, mediano y largo plazo a través de estándares organizacionales encausados hacia la excelencia y la calidad total, tanto en el servicio al cliente-proveedor, interno y externo.

**ALCANCE.-** Todos los niveles de la institución. (Kaizen, 2012)

### **1.1.6 Hotel**

Establecimiento dirigido por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica. Este establecimiento puede ofrecer e incorporar distintos servicios y productos, diferenciándose así un hotel de otro. (Editorial Vertice, 2008)

### **1.1.7 Clasificación según la categoría de hoteles**

En el caso de hoteles, se clasifican en cinco categorías, señaladas por estrellas de color dorado. La solicitud de clasificación será obligatoria para todos los establecimientos hoteleros. A su vez, también será obligado la exhibición, junto a la entrada principal, de una placa normativa en la que figure el distintivo correspondiente al grupo y categoría.

- **Hotel de 3 estrellas:** Las habitaciones deben tener baño obligatorio, han de ofrecer desayuno y poseer un salón comedor. Para las comidas o cenas se tiene que ofrecer como mínimo un menú. En esta

categoría también se requiere climatización en las zonas de uso común (recepción, salones, comedores, y bares)

- **Hotel de 4 estrellas:** Es obligatorio el servicio de habitaciones de 6 de la mañana a 12 del mediodía. Ha de tener bar y el restaurante tiene que ofrecer comida a la carta. Estos establecimientos deben disponer de instalaciones para música ambiental en todas las habitaciones.

- **Hotel de 5 estrellas:** el servicio de habitaciones deberá funcionar las 24 horas, además se diferencia del resto de categorías por la infraestructura del edificio. Los establecimientos de cinco estrellas con mas de dos plantas (baja y primer piso) deberán disponer de dos ascensores y un montacargas, así como un garaje con una capacidad de vehículos equivalente al 30% del total de habitaciones, enclavado en mismo edificio o en otro distinto situado a una distancia máxima de 100 metros. Otros servicios con los que los hoteles de esta categoría habrán de contar son: música ambiental y televisión en todas las habitaciones; peluquería o salón de belleza; sauna y sala de masajes; y teletipo y servicio de bussines center, entre otros. (Editorial Vertice, 2008)

### **1.1.8 Departamentos Operacionales**

Son aquellos departamentos en los que se realizan tareas repetitivas, con un marco de trabajo básico, y que están relacionadas directamente con ofrecer un buen servicio al cliente, satisfaciendo sus necesidades. (Editorial Vertice, 2008)

### **1.1.9 Departamento de Alojamiento**

El departamento de alojamiento se encuentra integrado por varios sub departamentos, dentro de los cuales el mas importante es el de recepción. Por eso es habitual que en la práctica se denomine

indistintamente al departamento de Alojamiento como Recepción. (Editorial Vertice, 2008)

### **1.1.10 Procesos Operativos**

Los procesos operativos en una empresa, se refieren a los lineamientos operativos-administrativos, que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se ha propuesto alcanzar en un tiempo determinado.

Estos se establecen mediante controles internos y manuales de procedimiento sobre cómo deberán ser llevados los distintos procesos en la empresa, y cada cierto tiempo se van evaluando para determinar si los mismos han sido debidamente aplicados (Abad, 2014)

### **1.1.11 Descripción de las tareas básicas del área de alojamiento**

Siendo el Área de Alojamiento, lo que más nos interesa para esta propuesta, a continuación se detallan las tareas básicas:

#### **1.1.11.1 Recepción/Reservas: Tareas básicas**

- Reserva de plazas.
- Atender la entrada de clientes.
- Mantener relaciones profesionales con clientes.
- Coordinación con otros departamentos.
- Atender facturación de clientes.
- Caja.
  - Cobros clientes.
  - Cobros créditos.
  - Cierre de caja en cada turno.
  - Cierre de caja del día: Auditoría nocturna.

#### **1.1.11.2 Conserjería: Tareas básicas**

- Información al cliente.
- Acompañamiento al cliente.
- Equipajes y consigna.
- Correspondencia clientes.
- Avisos y mensajes.

#### **1.1.11.3 Teléfonos: Tareas básicas**

- Recibir y pasar llamadas.
- Control de llamadas.
- Avisos y mensajes.
- Expedir vales de cargo cuando estos no sean automáticos.

#### **1.1.11.4 Ama de llaves: Tareas básicas**

- Planificación y organización del trabajo de limpieza de todo el hotel.
- Preparación del carro de limpieza.
- Preparación de habitaciones.
- Limpieza de habitaciones y cuartos de baño.
- Limpieza de áreas públicas y de trabajo.
- Limpiezas extraordinarias.
- Cobertura de las habitaciones.
- Archivo de objetos olvidados por el cliente.
- Control de los arreglos de averías.
- Cuadre de habitaciones con recepción.

#### **1.1.11.5 Lavandería y lencería: Tareas básicas**

- Recepción de ropa sucia de habitaciones y restaurante
- Lavado y planchado de ropa de clientes
- Lavado y planchado de uniformes de personal
- Lavado y planchado lencería hotel
- Repaso de ropa deteriorada (Balanzá, 2003)



Estas tareas básicas están asignadas a hoteles de gran capacidad y con un alto número de personal donde se puede asignar tareas específicas a cada colaborador.

#### **1.1.12 Manual de procesos**

Los manuales de procedimiento brindan instrucciones e indicaciones para la operación diaria de un proyecto empresarial. Los manuales de procedimiento son esenciales para asegurar consistencia y calidad en los productos y servicios. Cada interés empresarial, desde un empresario solo hasta pequeñas empresas o grandes corporativos debería tener un manual de procedimientos para cada miembro del personal como parte de una prescripción de trabajo por escrito. Los manuales de procedimiento también proveen una respuesta por escrito para contingencias o soluciones para problemas comunes. Las soluciones aseguran que los problemas comunes tengan cada vez la misma respuesta. (eHow, 2013)

#### **1.1.13 Servicio al cliente**

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que se puede mejorar si se quiere realizar.

Todo aquello que se aplique a una área de la empresa es aplicable a las demás, estén directa o indirectamente implicadas en el servicio al cliente.

Una definición amplia que se puede dar de servicio al cliente podría ser la siguiente: "Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituye el servicio al cliente". Entre estas actividades se mencionan las siguientes:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente a tiempo, unidades y presentaciones adecuados.
- La relación interpersonal establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa.
- El servicio de atención, información y reclamación de clientes.
- La recepción de pedidos de la empresa. (Couso, 2005)

#### **1.1.14 Calidad**

Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. Antes de la implantación de los sistemas de producción industrial, los artesanos se las arreglaban para realizar todo el proceso. Tomando el ejemplo de un alfarero: lo primero que hacía era averiguar las necesidades de sus clientes: cazuelas, cántaros (prospección del mercado); él mismo se encargaba de adquirir la arcilla más adecuada en función de su calidad, precio y cercanía (selección de proveedores: calidad en las compras); realizaba sus propios diseños (calidad en el diseño): fabricaba las piezas en el torno y las cocía (calidad en la producción); las revisaba una por una para comprobar las que se habían dañado en el horno (control de calidad) y, al final, las vendía. Además atendía, si se presentaba algún reclamo de los clientes (servicio postventa: atención al cliente). (San, 2007)

#### **1.1.15 Planificación**

La planificación es un proceso que precede a la acción. Es la encargada de fijar los objetivos y en la empresa se suele ejecutar a tres niveles:

- A nivel superior o de dirección.
- A nivel de mandos intermedios.
- A nivel de personal de base.

Planificar es ser capaces de prever el futuro. Estas previsiones se pueden hacer desde un punto de vista económico, técnico, social.

La planificación requiere tomar decisiones sobre distintas alternativas que pueden tener repercusión en el futuro, es por tanto un proceso que precede a la acción. De esta forma, podemos comprender que la planificación tiene como contenido ayudar a alcanzar unos objetivos utilizando los métodos y medios que se consideren mas idóneos.

Un elemento que no conviene olvidar es el tiempo, ya que cuando se habla de planificación, se debe plantear para un periodo determinado, dependerá de que los objetivos que se persigan sean a corto, medio o largo plazo.

Cada nivel de mando tiene entre otras las funciones de planificar, la cual les permite:

- Seleccionar los objetivos (después de recoger la información).
- Establecer las políticas y estrategias de la información.
- Seleccionar los procedimientos y métodos para desarrollar las diferentes tareas.
- Establecer y asignar los recursos financieros.
- Establecer y asignar los recursos humanos. (Balanzá, 2003)

## **1.2 Conceptos**

### **1.2.1 Back Office**

Desde el punto de vista físico, representa a todos los sub departamentos que no trabajan cara a cara con el cliente. Desde el punto de vista operativo, se relaciona con las tareas que no se realizan directamente

con este. Los sub departamentos pertenecientes al *back office* son reservas y facturación. (Navarro, 2008)

### **1.2.2 Booker**

Persona que solicita una reservación en el hotel (Estrella, 2010)

### **1.2.3 Check In**

Son los procesos mediante los cuales el (los) huésped (es) registra (n) su ingreso a un establecimiento hotelero. (Estrella, 2010)

### **1.2.4 Check Out**

Son los procesos mediante los cuales el (los) huésped (es) registran su salida de un establecimiento hotelero con la cancelación final de su cuenta. (Estrella, 2010)

### **1.2.5 Grupo**

Se considera grupo a la reservación de habitaciones para un determinado número de personas (la cantidad depende de las políticas de cada hotel). (Estrella, 2010)

### **1.2.6 Overbooking**

Sobreventa del hotel. (Estrella, 2010)

### **1.2.7 Wake up call**

Llamada a despertar programada para el huésped. (Estrella, 2010)

**1.2.8 Complementary Room**

Habitación complementaria, con tarifa cero. (Estrella, 2010)

**1.2.9 Upgrade**

Dar una mejor habitación sin costo adicional. (Estrella, 2010)

**1.2.10 Full House**

Hotel lleno, vendido al 100%. (Estrella, 2010)

**1.2.11 INF**

Infantes, comprendidos entre los cero y 3 años de edad. (Estrella, 2010)

**1.2.12 No show**

Reservación confirmada o garantizada que no se presentó en el hotel. (Estrella, 2010)

**1.2.13 Rooming List**

Listado de personas de un grupo con la respectiva distribución de habitaciones. (Estrella, 2010)

**1.2.14 Walk In**

Huésped que se hospeda en el hotel sin reserva previa. (Estrella, 2010)

**1.2.15 VIP**

*Very Important People*, se da este grado a las personas de reconocimiento público que usan los servicios del hotel. (Estrella, 2010)

### **1.2.16 Rack de habitaciones**

El *rack* de habitaciones contiene la información del estado de las mismas, es decir: habitaciones ocupadas, vacantes (limpias y sucias) y bloqueadas. Esta herramienta es de gran utilidad para la recepción, ya que permite visualizar la situación actual de las habitaciones del hotel y es imprescindible para la localización de huéspedes y la asignación de las mismas. (Estrella, 2010)

### **1.2.17 Tarjeta de registro**

La tarjeta de registro es un documento mediante el cual el hotel informa al cliente el precio de la habitación y las condiciones de su alojamiento. Es el primer documento que se llena en el registro del huésped y es de suma importancia para el hotel, ya que mediante este, el establecimiento:

- Lleva estadísticas del número de personas alojadas en el hotel
- Lleva un historial de huéspedes.
- Controla la disponibilidad.
- Obtiene los datos necesarios para estadísticas de segmentación de mercado, tarifas aplicadas, noches de permanencia, clientes frecuentes, formas de pago. (Estrella, 2010)

### **1.2.18 Cupón de Consumo**

Son documentos que permiten al huésped realizar el consumo de los servicios de alimentación que estén incluidos en la tarifa que está pagando. Así pueden existir cupones de consumo de desayuno, almuerzo, cena. (Estrella, 2010)

**1.2.19 Folios**

Folio es la cuenta del huésped que se apertura en el *check in*, aquí serán posteados los cargos realizados al igual que los abonos recibidos. Puede existir mas de un folio en la habitación y eso depende de lo requerido por el huésped. (Estrella, 2010)

**1.2.20 Amenities**

Son cortesías que se colocan en el baño. (Estrella, 2010)

**1.2.21 Arrivals**

Reservaciones esperadas para determinada fecha. (Estrella, 2010)

**1.2.22 Blancos**

Mantelería, sábanas, toallas del hotel (Estrella, 2010)

**1.2.23 Day use**

Uso de una habitación por horas. (Estrella, 2010)

**1.2.24 Departures**

Habitaciones que ya realizaron el Check Out. (Estrella, 2010)

**1.2.25 Due out**

Habitaciones con fecha de salida actual que aun realizado el *Check Out*. (Estrella, 2010)

**1.2.26 In house**

Listado de huéspedes en casa. (Estrella, 2010)

**1.2.27 Late check out:**

*Check Out* realizado luego de la hora indicada por las políticas del hotel. (Estrella, 2010)

**1.2.28 Lino u Office**

Pequeñas bodegas de Ama de Llaves, ubicadas en cada piso del hotel. (Estrella, 2010)

**1.2.29 Cobertura**

Proceso que se realiza en las habitaciones, pasado las 18:00, consiste en preparar la habitación para el descanso del huésped. (Estrella, 2010)

**1.2.30 Stay over**

Prolongación de estadía, salida posterior a la fecha programada. (Estrella, 2010)

**1.2.31 Understay**

Salida anterior a la fecha programada. (Estrella, 2010)



## Capítulo II

### 2 Diagnóstico Situacional Actual

En el presente capítulo se analiza el establecimiento en varios aspectos como su ubicación geográfica, su situación financiera, sus procesos operativos actuales, etc. Toda esta información se obtuvo gracias a la colaboración de los dueños y trabajadores del hotel “Torres de Oro”, además de la obtención de información a clientes a través de entrevistas y encuestas.

#### 2.1 Análisis del Macroambiente

##### 2.1.1 Factor Económico

El factor económico afecta la economía de cualquier país a nivel mundial, y la industria hotelera siempre se ve afectada positiva o negativamente, dependiendo del rumbo y las decisiones que tomen los gobiernos de cada país. Es por eso muy importante analizar varios aspectos relevantes como la inflación, el riesgo país, etc. Ver cuadro 1.

#### CUADRO 1.- Indicadores Económicos

<b>Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2014):</b>	<b>17.40%</b>
<b>Inflación Anual (Enero-2015/Enero-2014):</b>	3.53%
<b>Inflación Mensual (Enero-31-2015):</b>	0.59%
<b>Tasa de Desempleo a Diciembre-31-2014:</b>	4.54%
<b>Tasa de interés activa (febrero/15):</b>	7.41%
<b>Tasa de interés pasiva (febrero/15):</b>	5.32%
<b>Barril Petróleo (WTI 24-Feb-15):</b>	48.58USD
<b>Indice Dow Jones (24-Feb-2015):</b>	18209.19
<b>Riesgo País (24-Feb-2014):</b>	569.00

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2014)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

La Inflación es uno de los factores mas importantes en el análisis económico, ya que este permite determinar, a nivel nacional, el aumento de precios de los productos y de igual manera el aumento en el SBU (Salario Básico Unificado). La Inflación para el año 2015 aumento en 0.42%, lo que permite determinar que no existirá un aumento tan significativo de los valores en el Ecuador.

El Riesgo País que encuentra en 569 puntos, relativamente bajo a niveles de años pasados, permite determinar el grado de riesgo que un país entraña el momento de querer invertir. Esta situación ha alejado, entre otras, la inversión de cadenas hoteleras internacionales, que ha traído ventajas y desventajas para la industria hotelera nacional, como: crecimiento de la industria hotelera nacional, falta de plazas de trabajo para profesionales de la hotelería.

Un valor muy importante para tomar en cuenta es el valor del barril del petróleo que de \$99.43 dólares descendió a \$48.58 dólares; siendo este la principal fuente de ingreso para el Ecuador, y que ya ha generado preocupación el Gobierno Nacional, proponiendo una reducción de inversión publica en el país y que afectaría a la gran producción nacional puesto que la inversión pública en el Ecuador ahora es del 52.60% frente al 47.40% de inversión privada. (El Universo, 2015) Ver cuadro 2.

## **CUADRO 2.- Composición de la Población**

<b>Categoría</b>	<b>Millones de Personas</b>
<b>Población en Edad de Trabajar</b>	7,7
<b>Población Economicamente Activa</b>	4,8
<b>Población Economicamente Inactiva</b>	2,8

**Fuente:** (INEC, 2014)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

El número de personas en edad para trabajar se ha calculado de la población mayor a los 15 años de edad, dando como resultado 7,7 millones de personas que se encuentran distribuidas 4,8 millones como Población Económicamente Activa y 2,8 millones en Inactiva. De la PEA, 3,5 millones de personas tienen un empleo adecuado, mientras que 16421 se encuentran en empleos inadecuados y 273414 en desempleo. (INEC, 2014)

Con estos datos se puede ver que el mayor porcentaje de la PEA son personas con un empleo adecuado, es decir que trabajan su jornada de 40 horas semanales y reciben como mínimo el SBU.

El SBU (Salario Básico Unificado) para el año 2015 se ubica en \$354 dólares, con un alza de \$14 dólares con respecto al año anterior que representa un aumento del 4.11%. Este aumento generaría que el ingreso mínimo por familia sea de \$660,64, logrando cubrir la Canasta Básica Familiar, valorada en \$664,74 dólares. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014)

Debido a esta situación, las empresas se encuentran en la obligación de establecer estrategias para aumentar el valor de ventas y reducir los costos para mantener un margen de utilidad y rentabilidad aceptables. A esto se suma la devaluación de la moneda colombiana, el Peso Colombiano, medida que ha afectado de manera local y nacional.

En esta frontera “el precio de cambio fluctúa de acuerdo a la oferta – demanda y el precio internacional, lo que nos perjudica porque, cuando damos más pesos por cada dólar, todo lo que vayan a comprar a Colombia se hace más barato”, explica Mauricio Fabara, presidente de la Asociación de Cambistas de Moneda Isidro Ayora, de Tulcán. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014)

El factor económico afecta la economía de cualquier país a nivel mundial, y la industria hotelera siempre se ve afectada positiva o negativamente, dependiendo del rumbo y las decisiones que tomen los gobiernos de cada país. Es por eso muy importante analizar varios aspectos relevantes como la inflación, el riesgo país, etc.

### **2.1.2 Factor Político**

El Gobierno Nacional se ha propuesto realizar el cambio de la Matriz Productiva, en la que principalmente se busca dejar la dependencia de ingresos económicos por el área petrolera, y optar por nuevas fuentes como las hidroeléctricas, y todo en un apoyo conjunto para hacer del turismo el eje fundamental para realizar el mencionado cambio.

Entre las acciones que realiza el Gobierno Nacional para el fomento de turismo son:

#### **2.1.2.1 Estrategias de turismo (MINTUR)**

- Alianza pública y privada.
- Fortalecimiento del rol rector y dinamizador del Estado.
- Descentralización y fortalecimiento capacidades de los entes seccionales. Capacitación y desarrollo.
- Fomento de la calidad de los destinos y productos turísticos.
- Participación ciudadana y concertación con los actores.
- Eficiencia y transparencia institucionales.
- Fortalecimiento de la identidad nacional. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012)

#### **2.1.2.2 Acciones de apoyo Del Gobierno hacia el turismo**

Entre las acciones que se han desarrollado para el apoyo a la gestión del turismo se destacan:

- Reglamento General a la Ley de Turismo del 05.01.2004.
- Reglamento del Capítulo VII de la Ley de Turismo 19.02.2003.
- Estrategia Nacional de Ecoturismo.
- Norma Técnica de Ecoturismo.
- Estrategia Nacional de Turismo Comunitario.
- Estrategia Nacional de Aviturismo.
- Programa de Prevención del Explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes.
- Programa de Apoyo al Sector Micro empresarial.
- Desarrollo de productos turísticos.
- Manuales de calidad y programas de certificación. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012)

### **2.1.2.3 Plan Nacional Del Buen Vivir 2013-2017 Metas**

- Para 2030 el Ecuador exportará un 40% de servicios, en su mayor parte de alto valor agregado y con una participación relevante del turismo, 30% de bienes industrializados y 30% de productos primarios.
- Alcanzar el 20,0% de participación de la mano de obra calificada.
- Disminuir la concentración de la superficie regada a 60 veces.
- Reducir la intermediación de productos de pequeños y medianos productores en 33%.
- Revertir la tendencia en la participación de las importaciones en el consumo de alimentos agrícolas y cárnicos y alcanzar el 5,0%.
- Aumentar a 64,0% los ingresos por turismo sobre las exportaciones de servicios totales.
- Reducir a 12 días el tiempo necesario para iniciar un negocio. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

### 2.1.3 Factor Ambiental

Ecuador es un país con amplios espacios naturales, un territorio mega diverso que cuenta con playas extensas, selva tropical, cordilleras con climas secos, manglares, etc. Es un país de diversos espacios naturales muy diversos entre los que destaca el Archipiélago de las Islas Galápagos.

Un país que cuenta con más de 1600 especies de aves distintas, más de 4000 de mariposas, más de 300 especies distintas de reptiles y de anfibios, más de 200 mamíferos diferentes. Es uno de los países más diversos desde el punto de vista de la flora y la fauna del planeta, no en vano cuenta con más de una veintena de especies protegidas. (Costasur, 2013)

Además de las Galápagos, el lugar más destacado de Ecuador desde un punto de vista natural, se debe destacar otros lugares, como el entorno de Quito, con sus montañas, sus nevados y sus volcanes en la cordillera de los Andes, o la Isla Santay, frente a la ciudad de Guayaquil, una reserva natural donde la flora y la fauna destacan.

En Ecuador destacan ante todo las áreas protegidas, ya sean parques nacionales, parques naturales, o reservas. Estas ocupan un 17% del total del territorio del país, unos 50,000 kilómetros cuadrados. El Parque Nacional de las islas Galápagos y el Parque Nacional de Sangay son los dos parques nacionales más importantes del país, y ambos son Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO. El Parque Nacional de las Islas Galápagos, el de Machalilla, el Parque de Llinganates o el de Popocarpus son algunos de ellos. (Costasur, 2013)

El Factor ambiental en el Ecuador, juega un rol muy importante para la economía nacional puesto que es el motor de atracción para el turismo. Es por eso que entidades como el Ministerio del Ambiente siempre promueve

campañas a nivel nacional que vayan en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir para un turismo sostenible.

Un ejemplo de estas campañas para el cuidado del medio ambiente en Ecuador es la campaña que realizan brigadas del Ministerio de ambiente para promover una campaña de reciclaje, especialmente en la zona costera del país. Es así como se ha denominado al año 2015 como el Año del Reciclaje, con el propósito de recolectar ideas y propuestas a nivel de GADS para generar programas locales de reciclaje. (El Comercio, 2015)

En la ciudad de Tulcán, en los sectores rurales se conservan importantes remanentes de áreas naturales con bosque húmedo primario, manchas de bosques andinos, especialmente alrededor de quebradas y vertientes.

Tulcán posee una variedad de pequeños sistemas lacustres, los principales están en los páramos del volcán Chiles, que dan origen a muchos ríos y riachuelos que bañan la región y que se convierten en el reservorio natural de agua para el cantón y provincia, originando además una serie de paisajes pintorescos, en donde se destaca la presencia de los frailejones como planta característica del ecosistema de páramo en el Carchi.

La presencia de varios pisos climáticos y ecosistemas determina una interesante biodiversidad:

**Flora:** chilcas, guarumos, chuquiraguas, helechos arbóreos, frailejones, paja, pumamaquis, musgo, bromelias, almohadillas, y una gran variedad de orquídeas.

**Fauna:** colibríes, gaviotas andinas, patos de páramo, curianguines, quilicos, cóndores, cervicabras, venados, lobos de páramo, sapos marsupiales, truchas, preñadillas, mariposas de múltiples colores y en las zonas subtropicales: guanta, oso y culebra.

Las zonas subtropicales al occidente del Cantón en la zona baja son parte de la bioregión del Chocó colombiano, una de las más diversas y húmedas del mundo. (GAD del Cantón Tulcán, 2012)

#### **2.1.4 Factor Social y Cultural**

El Ecuador tiene una población en el 2010 de 14.483.499 habitantes, con un índice de crecimiento poblacional anual de 1.95% respecto al último censo realizado en 2010. (INEC, 2010)

Tulcán, ubicada en la provincia del Carchi, tiene una población de 164.524 habitantes, localizándose la mayoría de ellos en áreas urbanas: 81.155 hombres y 83.369 mujeres y un índice de crecimiento poblacional del 0.81%. La edad promedio en el año 2010 de los ecuatorianos es 28.4 años, y en la provincia del Carchi es de 30 años. (INEC, 2010)

La población ecuatoriana goza de una amplia diversidad étnica, según el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE), en el territorio nacional existen 14 nacionalidades y 18 pueblos indígenas del Ecuador, además de mestizos, montubios, afro descendientes o afro ecuatorianos, indígenas, blancos entre otros. En cada región geográfica del Ecuador y dentro de cada una se acumula una variedad de culturas y estilos de vida diferentes, lo que confirma la biodiversidad social y cultural del país. (CODENPE, 2011)



En las áreas urbanas del Ecuador existen zonas declaradas por la UNESCO como Patrimonios Culturales de la Humanidad, ejemplos de estos, las ciudades de Quito y Cuenca además de los puertos de Guayaquil y Manta.

Existen una variedad de ciudades intermedias donde priman los atractivos naturales y culturales. Mientras que en las zonas rurales se observan las características culturales y sociales de afro ecuatorianos e indígenas.

Las ciudades fronterizas del Ecuador, como Tulcán frontera con Colombia, caracterizadas por su actividad comercial y atractivos turísticos naturales dan la bienvenida al país.

En su gran mayoría, el cantón Tulcán está constituido por población blanco-mestiza, asentados en la zona urbana y cabeceras parroquiales. También es significativo el grupo indo-mestizo que se encuentra asentado principalmente en las zonas rurales de las parroquias Maldonado, El Chical y Tobar Donoso y que mantiene rasgos culturales indígenas. Existe un grupo étnico reducido en número de la cultura Awá-Coayquer que habita al occidente de la Provincia en la zona baja y ocupa en parte territorio del Cantón; también existe una colonia afro-ecuatoriana que habita en la parroquia Tobar Donoso.

Su gente lleva la herencia del cacique Tulcanaza y de sus Pupos, valerosos guerreros que llevaron siempre a la patria en el corazón; identificados por su amabilidad, sencillez, sinceridad, rebeldía y coraje, cualidades que se mantienen vigentes en los tulcanes.

La población en su mayoría es mestiza, pero en la parroquia Tobar Donoso, habita la comunidad Awá, últimos descendientes de los originarios de esta región, que mantienen las tradiciones culturales de sus ancestros, utilizando su idioma original el Awapit. (GAD Municipal de Tulcán, 2012)

En 2013 el índice de desarrollo humano (IDH) en Ecuador fue 0,711 puntos, lo que supone una mejora respecto a 2012, en el que se situó en 0,708. El IDH, tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno. Por lo tanto, influyen entre otros el hecho de que la esperanza de vida en Ecuador esté en 76,19 años, su tasa de mortalidad en el 4,93‰ y su renta per cápita sea de \$5.021,38 dólares. Si ordenamos los países en función de su Índice de desarrollo humano, Ecuador se encuentra en el puesto 95 del ranking de desarrollo humano mundial. (DatosMacro, 2014)

### **2.1.5 Factor Tecnológico**

Las políticas de Comercio Exterior del Ecuador y la imposición de aranceles a productos tecnológicos, ha reducido la comercialización de estos productos en territorio nacional debido a los altos precios que se deben cancelar por adquirirlos. Esto nos coloca en desventaja con países del primer mundo ya que en la época actual todo se maneja a través de la tecnología.

Situación muy distinta es la de la República de Colombia que gracias a su TLC (Tratado de Libre Comercio) con Estados Unidos, se encuentra en la capacidad de importar productos de última tecnología con impuestos muy reducidos, y por ende a muy buen precio, además del beneficio por la tasa de cambio entre el dólar y el peso colombiano.

Esta situación ha beneficiado, en cierto modo, la adquisición de equipos de tecnología para la población de Tulcán, a pesar que el paso de

estos artículos deben hacerse de manera ilegal, es decir de manera camuflada, ya que si se declara estos productos a las autoridades de aduana, se deben cancelar los respectivos impuestos. Es así como establecimientos y hogares se han dotado de televisores, computadores, dispositivos móviles como tabletas, teléfonos móviles, equipos de audio, etc.

### **2.1.6 Factores Legales**

La industria hotelera ecuatoriana se rige a las leyes y mandatos que establece el gobierno nacional a través de sus instituciones, además tiene su organización nacional denominada AHOTEC (Asociación de Hoteleros del Ecuador), que son los encargados de generar las directrices de un marco legal para el pleno funcionamiento de la hotelería en Ecuador. A continuación se detallan las propuestas y temas tratados en la 47ma Asamblea General de la AHOTEC:

PONENCIAS APROBADAS EN LA 47ta. ASAMBLEA GENERAL DE LA  
FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR – AHOTEC REALIZADA EN  
QUITO, PICHINCHA EN LAS INSTALACIONES DEL HOTEL DANN  
CARLTON EL 13 Y 14 DE JUNIO DE 2014

- **AGENDA TEMAS DEL SECTOR TURISTICO**

Gestionar e insistir ante el Ministerio de Turismo sobre los planteamientos que formuló la Federación Hotelera del Ecuador –AHOTEC junto con la FENACAPTUR, contenidos en la AGENDA DE TEMAS DEL SECTOR TURISTICO.

- **REFORMA DE TASAS POR PERMISO SANITARIO**

Continuar las gestiones e insistir ante los Ministerio de Salud Pública y de Turismo la reforma del Acuerdo No. 4712 que contiene el Reglamento

Sustitutivo para otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos sujetos a vigilancia y Control Sanitario, publicado en el Registro Oficial No. 202 de 13 de marzo de 2014; por cuanto los valores de los Permisos Sanitarios registran desmesurados incrementos de hasta 6 veces sobre el año anterior; y, no respeta la clasificación y categorización del Ministerio de Turismo; afectando la economía y la competitividad de las empresas y del sector.

- **LEY DE FERIADOS**

Gestionar ante la Asamblea Nacional que se reactive el trámite legislativo para la aprobación de la Ley de Feriados. Su importancia es fundamental para los empresarios turísticos, como herramienta de planificación y programación de actividades de promoción, con el consecuente beneficio para el turismo interno e internacional.

- **ACUERDO SOBRE TRANSPORTE EN HOTELES**

Continuar las gestiones e insistir ante el Ministerio de Turismo, la reforma del Acuerdo No. 20140007 que dispone que los establecimientos que prestan servicio de alojamiento y los que prestan servicio de alimentos y bebidas, a nivel nacional, deben obligatoriamente mantener suscrito un convenio o contrato con empresas operadoras de transporte terrestre turístico para facilitar el servicio de transporte de los clientes, por considerar que puede derivar en responsabilidades que no corresponden a los empresarios turísticos.

- **NORMATIVA TECNICA DE ALOJAMIENTO**

Solicitar al Ministerio de Turismo que se incorporen en la propuesta presentada por la consultora que elaboró la normativa técnica para clasificar y categorizar a los establecimientos de alojamiento que ha sido contratada

vía consultoría, los criterios y parámetros técnicos sobre los cuales trabajó la comisión público-privada -Ministerio de Turismo y AHOTEC-FENACAPTUR- en la elaboración de dicha normativa; y, que se integre con el proceso de implementación, plazos, tolerancias para establecimientos existentes y el reglamento hotelero.

- **INDICADORES DE LA ACTIVIDAD HOTELERA**

En vista de la carencia absoluta de información estadística sobre indicadores de la actividad hotelera –tasas de ocupación y otros índices– en la mayor parte de ciudades; y, ante la necesidad de contar con herramientas indispensables para la toma de decisiones, definición de proyectos, así como, para dimensionar la oferta hotelera y la capacidad de carga, se resuelve solicitar al Ministerio de Turismo, trabajar conjuntamente en una comisión con representantes del sector hotelero para definir un proyecto que permita el levantamiento de esta información a nivel nacional.

- **INCENTIVOS TRIBUTARIOS PARA EL SECTOR TURISMO**

El turismo es una de las actividades económicas que generan un importante número de puestos de trabajo dentro de nuestra economía, aparte de las inversiones destinadas para este sector, y por tal efecto no puede estar exenta de leyes que permita la incorporación de incentivos tributarios para fortalecer su crecimiento sostenido en los próximos años. Para esto creemos que es necesario incorporar.

- **INCENTIVO TRIBUTARIO A LAS PERSONAS NATURALES**

Gestionar ante el Ministerio Coordinador de la Producción , Empleo y Competitividad y el Servicio de Rentas Internas que las personas naturales puedan deducir de sus ingresos gravados los gastos inherentes al turismo

desarrollado en el Ecuador, aparte de los ya existentes como son: vivienda, educación, salud, alimentación y vestimenta.

Considerándose como gastos en turismo al:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transporte, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito.

OBJETIVOS:

- 1.- Motivar a realizar viajes dentro del país.
- 2.- Formalizar los servicios inherentes al turismo
- 3.- Incentivar el cumplimiento de todos los requerimientos para otorgar estos servicios
- 4.- Mejorar la infraestructura nacional

- **REDUCCION DEL ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA**

Al cambiar la naturaleza del anticipo de Impuesto a la Renta, en un “impuesto mínimo” que es calculado sobre los activos, ingresos, gastos y patrimonio de la empresas.

Este cálculo es inequitativo para el sector turístico por cuanto no considera las inversiones que debe realizar en activos inmobiliarios para crear alojamiento y servicios de calidad.

Estas inversiones no tienen retorno a corto plazo que pueda compensar este anticipo.

Se han creado incentivos tributarios para empresas e inversiones nuevas, pero también deben crearse para las existentes. Caso contrario no existe equidad tributaria para negocios similares.

La propuesta sería al igual que ciertos sectores como el agrícola,  
DEDUCIR DE LOS ACTIVOS TOTALES LAS INVERSIONES EN BIENES  
INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA.

▪ **OBJETIVOS:**

- 1.- Mantener a largo plazo las inversiones realizadas hasta la fecha.
- 2.- Continuar con los incentivos tributarios a las nuevas inversiones y no solamente por los 5 años.
- 3.- Mejorar las tarifas por cuanto este impuesto no es un gasto más para la empresa sino un anticipo de impuesto a la renta.

• **IMPULSO AL SEGMENTO DE CONGRESOS Y CONVENCIONES**

Solicitar al Ministerio de Turismo el impulso del segmento de congresos y convenciones en las acciones del Plan de Marketing de Turismo y declare como prioritario para la promoción turística, a partir de un estudio que identifique las ciudades que tienen mayor potencial y facilidades.

- **CUENTA SATELITE DE TURISMO**

Solicitar al Ministerio de Turismo, que se reactive la Cuenta Satélite de Turismo, cuyo objetivo es producir estadísticas confiables del flujo turístico, para conocer realmente la situación de la actividad turística y su incidencia en la variables macro y micro económicas, con el objetivo de mejorar estrategias de marketing y promoción.

- **FELICITACION POR ELIMINACION DE RESTRICCIÓN DE VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS LOS DIAS DOMINGO**

Enviar Continuar las gestiones e insistir a los Ministerios del Interior y de Turismo la flexibilización del horario de venta de bebidas alcohólicas los días domingos en establecimientos que prestan servicios de alojamiento y en restaurantes.

- **CONTROL DE LA INFORMALIDAD**

Solicitar al Ministerio de Turismo realice un análisis profundo de la transferencia de competencias a los Gobiernos locales, su ejercicio y las medidas que se deba tomar para entre otras cosas combatir la informalidad que genera competencia desleal; y, que significa un ejercicio sin calidad que afecta al destino.

Requerir al Ministerio de Turismo y a los Municipios descentralizados la aplicación de la Ley de Turismo y su respectivo control y sanción, a fin de evitar la competencia desleal originada en el ejercicio de actividades turísticas que realizan en propiedades inmobiliarias, así como otras instituciones como clubes sociales privados e instituciones educativas, como universidades.



- **ATENCIÓN EN PARQUES NACIONALES Y ÁREAS NATURALES**

En vista de las dificultades que se presentan para el ingreso de las personas que visitan los Parques Nacionales y Áreas Naturales del Ecuador, requiriendo obligatoriamente el acompañamiento y presencia de un guía; y, las disposiciones de horarios de atención que no son prácticas para su aplicación; se solicita al Ministerio de Turismo intervenga y coordine con el Ministerio de Ambiente para brindar las facilidades que permitan resolver esta situación que está afectando a la operación turística y por ende a las demás actividades turísticas.

La actual división administrativa que ha implementado el Ministerio de Turismo a través de las oficinas de información y gestión que reemplazaron las direcciones provinciales de turismo, ha conllevado a un debilitamiento de la representación del Ministerio de Turismo, específicamente en la regional 3 que corresponde a las provincias de Pastaza, Chimborazo, Tungurahua y Cotopaxi, pudiendo constatar que existe un desmantelamiento tanto del personal que trabaja como en instalaciones, una falta de atención pues se atiende 1 día a la semana, abandono de proyectos en curso y a futuro, así como una total ausencia de coordinación y articulación de acciones con otras instituciones relacionadas. Con este antecedente se solicitó al Ministerio de Turismo, disponga las medidas correctivas que corresponda a fin de que se recuperen las funciones y atención en la provincia de Pastaza, al menos a unas oficinas equivalentes a lo que fue la Dirección Regional y con capacidad de decisión, considerando además el enorme potencial de recursos y atractivos turísticos y la planta de servicios turísticos existente. (AHOTEC, 2014)

Además de las propuestas presentadas, la industria hotelera a nivel nacional debe cumplir ciertas obligaciones para poder ejecutar sus funciones con normalidad. La AHOTEC en su página web brinda un enlace directo de todas estas obligaciones, que son: Ver cuadros: 3,4,5,6.

**CUADRO 3.- Permisos de funcionamiento**

<b>Permisos</b>	<b>A QUIEN SE DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR OBLIGACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA DE PAGO Y/O CUMPLIMIENTO</b>	<b>QUIEN DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR</b>
<b>Registro Actividad Turística</b>	Ministerio de Turismo	Sólo 1 vez	P. Naturales y Jurídicas
<b>Licencia Única de Funcionamiento Turismo</b>	Ministerio Turismo / Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Permiso Sanitario</b>	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Certificados de Salud empleados</b>	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Patente</b>	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Rótulos y Publicidad Exterior</b>	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Bomberos</b>	Cuerpo de Bomberos	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Licencia Ambiental (Quito)</b>	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas

**Fuente:** (AHOTEC, 2009)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

#### CUADRO 4.- Obligaciones Tributarias

<b>Obligaciones Tributarias</b>	<b>A QUIEN SE DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR OBLIGACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA DE PAGO Y/O CUMPLIMIENTO</b>	<b>QUIEN DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR</b>
<b>Declaración de Impuesto a la Renta</b>	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Anexos Impuesto a la Renta (Rel. Dependencia)</b>	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Jurídicas
<b>Anticipo Impuesto a la Renta</b>	Servicio de Rentas Internas	Jul / Sep	P. Naturales y Jurídicas
<b>Retenciones en la Fuente – Renta</b>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Impuesto al Valor Agregado – IVA</b>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Impuesto Consumos Especiales – ICE</b>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Anexos Transaccionales (IVA / ICE / Renta)</b>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Declaración Patrimonial</b>	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales

**Fuente:** (AHOTEC, 2009)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

## CUADRO 5.- Obligaciones Patronales

<b>Obligaciones Patronales</b>	<b>A QUIEN SE DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR OBLIGACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA DE PAGO Y/O CUMPLIMIENTO</b>	<b>QUIEN DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR</b>
<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Presentar planilla de pago 14vo. Sueldo</b>	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Décimo Tercero Sueldo</b>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Presentar planilla de pago 13vo. Sueldo</b>	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Fondos de Reserva</b>	IESS	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Pagar 15 % utilidades a empleados</b>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Presentar planilla de pago 15 % utilidades</b>	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Uniformes para el Personal</b>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Remuneraciones a empleados</b>	Empleados	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Aportes Seguro Social Empleados</b>	IESS	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Repartir 10 % por Servicio</b>	Empleados	Mensual	Hoteles y Rest. 5 y 4 *
<b>Presentar Planilla de pago 10 % por servicio</b>	Inspectorías de Trabajo	13ro/14to/ Utili	Hoteles y Rest. 5 y 4 *
<b>Aplicar porcentaje de discapacitados en nómina</b>	Ministerio de Trabajo	Permanente	P. Naturales y Jurídicas
<b>Tener dispensador de preservativos</b>	Ministerio de Salud	Permanente	P. Naturales y Jurídicas

**Fuente:** (AHOTEC, 2009)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

**CUADRO 6.- Otras Contribuciones y Obligaciones**

<b>OTRAS CONTRIBUCIONES Y OBLIGACIONES</b>	<b>A QUIEN SE DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR OBLIGACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA DE PAGO Y/O CUMPLIMIENTO</b>	<b>QUIEN DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR</b>
<b>Contribución 1 x mil a los activos fijos (FMPTE)</b>	Ministerio de Turismo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Contribución 1 x mil activos reales</b>	Superintendencia Compañías	Anual	P. jurídicas
<b>Presentar balances</b>	Superintendencia Compañías	Anual	P. jurídicas
<b>Impuesto a los Activos Totales (1,5 x mil)</b>	Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Impuesto Predial</b>	Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Matriculación de vehículos</b>	Jefaturas de Tránsito	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Revisión Técnica Vehicular (Quito)</b>	Municipio – CORPAIRE	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Contratar SOAT para vehículos</b>	Aseguradoras calificadas	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Derechos autores y compositores (SAYCE)</b>	SAYCE	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Derechos productores fonogramas (SOPROFON)</b>	SOPROFON	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Teléfono</b>	Empresa Telefónica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Agua Potable</b>	Empresa Agua Potable	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Energía Eléctrica</b>	Empresa Eléctrica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Reportes estadísticos</b>	Ministerio Turismo	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<b>Reportes de Huéspedes</b>	Varias Instituciones	Diario	P. Naturales y Jurídicas
<b>Impuesto a los Espectáculos Públicos</b>	Municipios	Ocasional	P. Naturales y Jurídicas
<b>Tasa Servicios Turísticos</b>	Municipio de Quito	Mensual	P. Naturales y Jurídicas

**Fuente:** (AHOTEC, 2009)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En el caso de la Provincia del Carchi, en la ciudad de Tulcán se omiten la Revisión Técnica Vehicular , en caso de que el hotel posea vehículos, y la Tasa de Servicios Turísticos.

## **2.2 Análisis Interno**

### **2.2.1 Área Gerencial**

- **MISION.-** Somos una empresa orientada a ofrecer servicios de alojamiento y alimentación de primera, que centra todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante estrategias que permitan cumplir y sobrepasar las expectativas creadas; presentando productos y servicios de calidad que cuiden el bienestar de nuestros clientes y destaquen siempre de nuestra competencia.
- **VISION.-** Ser una empresa sólida, estructurada, eficiente y rentable; conocida a nivel nacional e internacional por ofrecer productos y servicios personalizados de calidad, preocupada por la responsabilidad social y ambiental de la región.

- **POLÍTICAS DE CLIENTES**

#### **Requisitos de edad.**

Los huéspedes deben tener 18 años cumplidos para poder reservar una habitación y proveer de una identificación a su llegada.

#### **Horarios de chequeo.**

*Check-in* a las 15:00 PM.

*Check-out* a las 13:00 AM.

**Acompañantes.**

El costo por cada persona adicional es de 12 dólares, un máximo de 2 por habitación.

**Moneda.**

La moneda oficial del hotel es el dólar estadounidense, no se aceptan otros tipos de moneda.

**Mascotas**

No se permite el ingreso de mascotas al establecimiento.

**Manejo de Equipaje.**

El manejo de equipaje individual es gratuito, en caso de almacenamiento de equipaje en grupos tiene un valor adicional de 2 dólares por persona.

**Empresas Terceras.**

No se permite el servicio de catering, equipos de audiovisual o servicio de empresas ajenas al hotel.

**Daños materiales.**

El daño de cualquier bien, mueble, publicidad, arte o artefacto del hotel que haya sido provocado por un huésped supondrá un cargo adicional por el valor total de la unidad afectada.

## **Depósitos y cancelaciones**

- **Requisitos de depósitos**

El valor del depósito debe ser igual al costo de la tarifa de una noche más impuestos.

Los depósitos por tarjeta de crédito serán cobrados en 5 días hábiles a partir de 3 días desde la fecha de la reserva.

- **Métodos de pago**

Las siguientes tarjetas de crédito son aceptadas. No se aceptan cheques de viajero.

- Discover
- American Express
- Visa
- MasterCard
- Diners Club

## **Modificaciones de las reservas**

Las modificaciones en las reservas estarán ajustadas a disponibilidad del hotel.

Las modificaciones no tendrán costo de penalidad hasta 12 días antes de la fecha de reserva.



### **Cancelaciones**

Se aceptan cancelaciones sin penalidad hasta 15 días antes de la fecha de reserva.

Entre los 15 y 5 días de reserva se cargará una noche de alojamiento más impuesto.

Entre 5 y 1 días de anticipación se cobrará una noche de alojamiento más impuestos y el 50% de penalidad sin impuestos.

### **Fumadores**

La Ley para la Regulación y Control del Tabaco impide el consumo de este producto dentro de lugares cerrados, la penalidad para los huéspedes que incumplieren tienen una penalidad conforme a la ley.

### ***Room Service***

Las órdenes de *room service* deberán ser de al menos 3 productos o superiores a 6 dólares.

### **Liberados**

Se concede una gratuidad en grupos desde 15 personas, el liberado recibirá los mismos servicios y beneficios del grupo.

### **Parqueos**

Se concederá una plaza de parqueo por habitación, la plaza extra tiene un costo de \$10 diarios y está sujeta a disponibilidad.

## **Seguridad**

En el caso de que un huésped represente riesgo para la integridad del personal, otros huéspedes o transeúntes, el hotel se reserva el derecho de terminar la estadía del huésped, realizando el cobro de las permanencias cumplidas.

### **• VALORES CORPORATIVOS**

- **Honestidad:** Hotel “Torres de Oro” tiene presente que antes de nada se encuentra la confianza de sus clientes, esto se logra creando un ambiente honesto en todos los aspectos.
- **Respeto:** Hacia los clientes internos y externos para generar un ambiente de tranquilidad y confort en todo el hotel.
- **Compromiso:** Ser un equipo de trabajo, con sentido de pertenencia, comprometidos con la misión y visión del hotel para lograr los objetivos de lograr satisfacción total del cliente
- **Organización:** Que permita el uso oportuno y adecuado de nuestros recursos para beneficio del cliente.
- **Calidez:** Convivir en un ambiente agradable, armonioso, aseado, limpio y ordenado; de respeto y confianza, para que los clientes se sientan como en casa.

### **• OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- El objetivo principal es cumplir día a día con la satisfacción total de cada uno de los huéspedes y clientes.
- Aumentar el porcentaje de ocupación progresivamente en el periodo de un año.
- Mantener el liderazgo de la Industria hotelera en Tulcán.

- Cumplir estrictamente con las normas y los principios de sanitación en todas las actividades relacionadas con el hotel.
- Mejorar de manera continua las actividades de supervisión de la seguridad y la calidad de los alimentos y las bebidas.
- Conservar y aumentar los convenios con instituciones públicas, privadas y organizaciones deportivas del país.

### **2.2.2 Análisis FODA**

El análisis FODA del hotel “Torres de Oro”, permite descubrir entre sus factores internos: las fortalezas y las debilidades que presenta el hotel, además de sus amenazas y debilidades entre sus factores externos.

#### **2.2.2.1 Análisis Interno**

Se analizan los aspectos que tiene el hotel en su estructura interna, sus fortalezas y sus debilidades.

#### **Fortalezas**

- 16 años de participación en el mercado como empresa hotelera.
- Garaje con capacidad para 4 buses de turismo.
- Buena relación precio calidad.
- Convenios con agencias de viaje en Ecuador y Colombia.
- Convenios con hoteles del interior del país.
- Ubicación preferencial en el centro de Tulcán.
- Posicionamiento de la marca en mercado colombiano.

- Buena atención al cliente (ambiente mejor que el hogar).
- Buenas relaciones con autoridades de la provincia y el cantón.
- Logística suficiente para atención de eventos sociales y corporativos.
- Servicios complementarios integrados.
- Convenios con compañías de taxis en la ciudad.
- Instalaciones para la realización de eventos sociales y corporativos.
- Versatilidad en las habitaciones para modificar su capacidad.
- Ambiente físico cálido y hogareño, según los huéspedes.

### **Debilidades**

- Baja capacidad de alojamiento.
- Falta de informatización del establecimiento (manejo de software).
- Poca publicidad fuera y dentro de la ciudad.
- Falta de personal calificado en el área de A&B.
- Mal manejo de inventarios.
- Activos de operación antiguos.
- No existe acceso para personas discapacitadas.
- Falta de manuales de procesos.
- Falla en algunas instalaciones de ventilación.
- Restaurante sin especialidad ni carta.

- Administración opuesta al cambio.

### **2.2.2.2 Análisis Externo**

Entra en análisis los factores externos a la empresa, estos son sus amenazas y sus oportunidades.

#### **Amenazas**

- Hoteles de mayor capacidad.
- Demasiada competencia desleal en el sector.
- Exagerado control de hidrocarburos por organismos estatales.
- Elevado costo del GLP Industrial.
- Falta de talento humano calificado.
- Fluctuaciones en el cambio de moneda (peso colombiano – dólar)
- No existencia de demanda insatisfecha.
- Imagen delincencial de Colombia.
- Control aduanero a turistas nacionales.
- Inconvenientes por ampliación en las vías de acceso primarias.

#### **Oportunidades**

- Ampliación de vía Panamericana a 4 carriles desde la ciudad de Ibarra.
- Situación geográfica privilegiada, en la frontera, que permite el turismo comercial y religioso.

- Ingreso de extranjeros vía terrestre sin necesidad de VISA.
- Cercanía a balnearios termales naturales medicinales.
- Cambio de moneda favorable al dólar.
- Presencia del Cementerio “José María Azael Franco”.
- Retención de talento humano profesional gracias a la UPEC (Universidad Politécnica Estatal del Carchi).
- Reserva Ecológica del Ángel ubicada a 20 km de la ciudad de Tulcán.
- Gruta de la Paz, ubicada a 35 km de la ciudad de Tulcán.
- Reapertura del Histórico Teatro Lemarie.
- Apertura del Centro de Atención Ciudadano Tulcán Ecu 911.
- Facilidad de acceso a productos de origen orgánicos.
- Apertura de la cadena Supermaxi – Juguetón – Kiwy.
- Ruta aérea Quito – Tulcán – Quito.
- Readequación de mercados históricos como motores de atracción turística.
- Ser capital provincial y puerta de entrada al Ecuador.

### 2.2.3 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son aquellos que permiten que el hotel pueda realizar sus actividades de manera óptima, logrando mejorar la calidad en su servicio, fidelización de clientes y reconocimiento empresarial. Para realizar el presente análisis se debe cotejar los factores de éxito con el análisis FODA, para poder determinar los puntos más importantes a tratar y su prioridad. Ver cuadro 7,8,9.

**CUADRO 7.- Factores Claves de Éxito**

<b>Prioridad</b>	<b>Importancia</b>
	<b>10-1</b>
<b>Manejo de Procesos Operativos</b>	10
<b>Talento Humano preparado.</b>	10
<b>Buen manejo financiero, tributario y presupuestario.</b>	10
<b>Clientes.</b>	9
<b>Fidelización de clientes.</b>	9
<b>Imagen corporativa.</b>	9
<b>Posicionamiento.</b>	8
<b>Gestión de proveedores.</b>	8
<b>Infraestructura Operativa.</b>	7
<b>Alianzas estratégicas.</b>	7
<b>Desarrollo tecnológico e innovación.</b>	7
<b>Seguridad.</b>	7
<b>Estructura de precios adecuada.</b>	6
<b>Canales de distribución.</b>	5
<b>Diferenciales del producto.</b>	4
<b>Servicio postventa.</b>	3
<b>Gestión ambiental.</b>	2
<b>Servicios adicionales.</b>	2
<b>Ubicación estratégica.</b>	1

**Fuente:** Hotel Torres de Oro

**Elaborado por:** Oscar Acosta

**CUADRO 8.- Matriz de priorización del Análisis Interno**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Manejo adecuado de Procesos Operativos	Talento Humano Preparado	Buen manejo financiero, tributario y Clientes	Estructura de precios adecuada	Posicionamiento	Infraestructura Operativa	Gestión de Proveedores	Canales de Distribución	Servicios Adicionales	Diferenciales de Producto	Fidelización de Clientes	Alianzas Estratégicas	Imagen Corporativa	Servicio Postventa	Ubicación Estratégica	Desarrollo Tecnológico e Innovación	Gestión Ambiental	Seguridad	Promociones	Posibilidad de Expansión	Responsabilidad Social	Sumatoria	Prioridad	
<b>Fortalezas</b>																								
16 años de participación en el mercado como empresa hotelera reconocida	6	7	6	8	6	9	8	6	9	6	9	9	8	10	6	5	5	5	6	5	5	5	149	10
Garaje con capacidad para 4 buses de turismo	3	2	3	7	5	5	9	3	2	9	9	6	2	4	3	6	2	5	8	6	7	4	110	1
Buena relación precio - calidad	6	8	8	9	10	8	6	5	6	6	7	8	5	5	4	6	4	3	5	5	4	5	133	3
Convenios con agencias de viajes en Ecuador y Colombia	6	3	7	8	8	9	6	5	10	6	6	8	9	5	5	6	5	4	7	8	9	5	145	9
Convenios con hoteles del interior del País	6	7	7	9	9	9	9	8	10	7	6	8	9	6	6	8	3	3	7	6	8	3	154	11
Ubicación preferencial en el centro de la ciudad	6	6	5	8	7	7	7	6	5	6	7	8	6	6	5	8	2	5	7	7	8	4	136	5
Posicionamiento de la marca en mercado Colombiano.	7	7	7	10	8	9	5	5	7	6	5	6	7	6	6	6	4	4	7	6	5	3	136	5
Buena atención (ambiente mejor que el hogar)	5	8	6	10	8	5	8	5	5	8	8	9	5	7	5	7	4	3	6	4	3	2	131	2



Buenas relaciones con autoridades de la provincia y el cantón	6	9	7	9	8	9	8	5	4	6	8	6	9	7	5	7	3	3	9	6	6	3	143	8
Logística suficiente para atención de eventos	6	7	7	8	8	8	9	6	6	6	6	7	8	5	5	7	3	3	7	7	7	3	139	7
Servicios complementarios integrados.	6	5	7	7	8	8	7	5	6	7	7	7	7	6	5	6	3	3	8	7	5	3	133	3
Convenios con compañías de taxis en la ciudad.	7	5	7	8	8	8	8	6	9	9	9	9	10	8	5	7	3	4	8	8	8	3	157	12
Instalaciones para la realización de eventos sociales y corporativos.	7	8	6	8	7	7	7	5	6	8	7	7	6	6	5	7	4	3	7	5	5	3	134	4
Versatilidad en las habitaciones para modificar su capacidad.	7	7	8	9	8	8	9	4	5	7	6	8	7	6	5	6	3	3	7	4	6	4	137	6
Ambiente físico cálido y hogareño, según los huéspedes.	7	7	7	9	7	7	8	5	6	7	7	8	7	7	5	7	4	4	7	3	5	9	143	8
Debilidades																								
Baja capacidad de alojamiento.	6	4	5	4	5	6	3	5	8	7	6	7	8	6	5	6	4	3	8	6	5	4	121	8
Falta de informatización del establecimiento (manejo de software).	7	6	7	6	6	6	5	6	5	7	7	6	6	7	7	5	4	3	7	5	8	3	129	9
Poca publicidad fuera y dentro de la ciudad.	8	6	6	9	6	8	5	5	7	7	8	6	6	8	6	5	4	3	7	5	8	3	136	11
Falta de personal calificado en el área de AyB.	4	3	6	5	7	6	7	6	7	7	6	6	6	6	5	6	4	3	6	5	6	3	120	7
Mal manejo de inventarios.	5	5	4	6	5	6	5	3	5	6	6	7	6	5	5	6	3	3	6	5	5	3	110	3
Activos de operación antiguos.	5	5	7	5	5	6	5	4	5	5	5	6	5	5	5	4	3	4	6	5	7	4	111	4

No existe acceso para personas discapacitadas.	7	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3	8	3	8	3	97	1
Falta de manuales de procesos.	8	4	4	6	4	6	5	5	5	5	4	6	6	4	4	4	3	3	6	4	5	6	107	2
Falla en algunas instalaciones de ventilación.	7	5	5	4	6	7	4	6	6	5	6	4	5	6	7	6	7	5	3	5	4	5	118	6
Restaurante sin especialidad ni carta.	3	6	7	4	6	4	7	8	6	5	4	6	4	7	5	4	7	5	4	6	4	3	115	5
Administración opuesta al cambio.	6	4	5	4	6	7	5	6	7	6	5	6	6	7	6	7	8	6	6	7	6	6	132	10

**Fuente:** Hotel Torres de Oro

**Elaborado por:** Oscar Acosta

CUADRO 9: Matriz de priorización del análisis externo

FACTORES CLAVES DE EXITO	Manejo adecuado de Procesos Operativos	Talento Humano Preparado	Buen manejo financiero, tributario y presupuestario	Clientes	Estructura de precios adecuada	Posicionamiento	Infraestructura Operativa	Gestión de Proveedores	Canales de Distribución	Servicios Adicionales	Diferenciales de Producto	Fidelización de Clientes	Alianzas Estratégicas	Imagen Corporativa	Servicio Postventa	Ubicación Estratégica	Desarrollo Tecnológico e Innovación	Gestión Ambiental	Seguridad	Promociones	Posibilidad de Expansión	Responsabilidad Social	Sumatoria	Prioridad
<b>Amenazas</b>																								
Hoteles de mayor capacidad.	4	4	5	6	5	4	5	5	6	6	6	7	7	7	6	7	4	5	7	6	7	4	123	3
Demasiada competencia desleal en el sector.	5	5	5	5	6	7	8	5	8	6	8	8	8	8	6	6	4	4	7	5	6	4	134	6
Exagerado control de hidrocarburos por organismos estatales.	3	3	3	3	3	5	6	7	5	5	4	4	4	6	3	7	4	4	8	4	3	3	97	1
Elevado costo del GLP Industrial.	3	3	7	5	7	6	8	8	5	6	5	7	7	5	6	7	4	4	8	4	4	3	122	2
Falta de talento humano calificado.	4	6	6	7	7	6	6	5	5	5	5	7	7	6	4	7	3	3	9	4	7	6	125	4
Fluctuaciones en el cambio de moneda (peso colombiano – dólar)	5	5	6	6	7	7	5	5	7	6	5	7	7	6	7	6	4	4	8	4	8	4	129	5
No existencia de demanda insatisfecha.	8	8	7	9	9	7	9	7	9	8	8	7	8	6	5	7	3	3	9	4	8	3	152	8
Imagen delincencial de Colombia.	8	6	6	6	7	7	6	5	8	5	8	7	4	6	5	6	4	7	4	4	6	4	129	5
Control aduanero a turistas nacionales.	6	4	6	3	7	7	5	8	5	7	5	7	8	8	6	8	6	8	5	4	7	4	134	6
Inconvenientes por ampliación en las vías de acceso primarias.	5	6	5	6	7	7	7	8	6	4	8	5	8	5	6	8	6	7	8	5	7	4	138	7
<b>Oportunidades</b>																								
Ampliación de vía Panamericana a 4 carriles desde la ciudad de Ibarra.	8	5	6	7	5	8	6	8	7	5	5	7	5	5	5	8	5	7	8	5	7	3	135	4
Situación geográfica privilegiada, en la frontera, que permite el turismo comercial y religioso.	8	6	7	8	8	8	7	5	7	6	7	7	7	6	6	7	4	6	7	7	7	4	145	11

Ingreso de extranjeros vía terrestre sin necesidad de VISA.	8	5	8	9	8	8	7	5	6	7	6	8	7	5	5	8	5	5	8	6	8	3	145	11
Cercanía a balnearios termales naturales medicinales.	9	6	7	9	7	7	8	5	6	6	8	7	8	5	7	7	4	5	9	5	6	4	145	11
Cambio de moneda favorable al dólar.	6	5	9	8	8	6	8	8	6	7	7	6	8	5	5	7	4	5	8	7	4	3	140	7
Presencia del Cementerio “José María Azael Franco”.	8	5	6	8	7	7	7	5	7	7	6	8	7	5	6	8	3	6	7	5	3	4	135	4
Retención de talento humano profesional gracias a la UPEC (Universidad Politécnica Estatal del Carchi).	6	9	5	6	5	7	7	5	5	7	6	7	8	7	5	6	4	5	8	7	7	4	136	5
Reserva Ecológica de el Ángel ubicada a 20 km de la ciudad de Tulcán.	9	6	6	9	8	7	7	7	6	6	6	7	8	5	5	6	3	7	7	8	5	3	141	8
Gruta de la Paz, ubicada a 35 km de la ciudad de Tulcán.	9	5	6	8	8	8	7	5	7	6	6	6	8	5	6	7	4	7	8	6	7	3	142	9
Reapertura del Histórico Teatro Lemarie.	9	5	6	7	8	6	6	5	7	7	7	7	8	6	5	6	3	5	7	5	5	4	134	6
Apertura del Centro de Atención Ciudadano Tulcán Ecu 911.	7	7	5	7	6	5	6	5	5	6	6	7	8	6	6	6	3	5	9	4	6	3	128	2
Facilidad de acceso a productos de origen orgánicos.	8	5	8	7	8	6	5	9	5	7	7	8	7	5	6	8	4	6	7	6	5	5	142	9
Apertura de la cadena Supermaxi – Juguetón - kiwy	8	6	8	6	6	5	7	9	7	7	6	7	8	6	7	6	4	5	8	8	7	3	144	10
Ruta aérea Quito – Tulcán – Quito.	9	5	8	8	8	6	7	6	5	8	6	8	8	7	5	7	3	4	8	6	5	4	141	8
Readecuación de mercados históricos como motores de atracción turística.	8	5	7	7	6	6	5	9	8	6	6	8	7	6	4	7	4	6	7	6	6	3	137	9
Ser capital provincial y puerta de entrada al Ecuador	7	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	6	3	4	8	6	7	3	121	1

**Fuente:** Hotel Torres de Oro

**Elaborado por:** Oscar Acosta

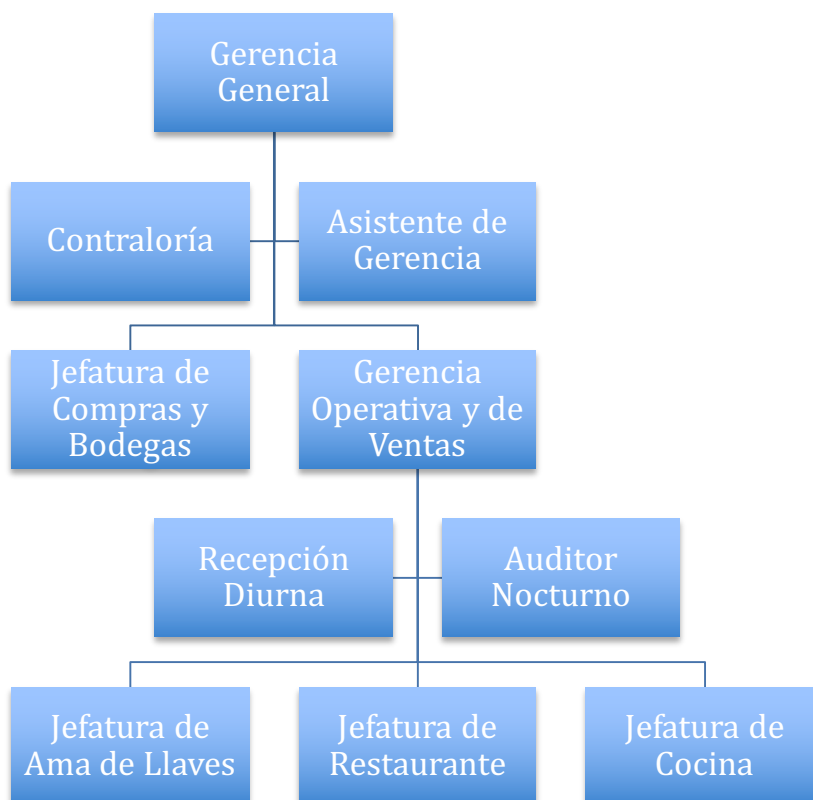
## 2.2.4 Descripción de áreas

### 2.2.4.1 Recursos humanos

Todos los colaboradores que trabajan en esta empresa, no son profesionales de la rama hotelera ni gastronómica, todos ellos han ido formado sus conocimientos a través de la experiencia adquirida en el tiempo, realizando sus labores asignadas de la mejor manera con el fin de mantener su puesto de trabajo seguro.

El hotel, a pesar de ser pequeño, tiene una estructura organizacional jerarquizada. Ver gráfico 1, 2.

#### GRÁFICO 1.- Organigrama Estructural



**Fuente:** Hotel Torres de Oro

**Elaborado por:** Oscar Acosta

## GRÁFICO 2.- Organigrama Funcional



**Fuente:** Hotel Torres de Oro

**Elaborado por:** Oscar Acosta

### 2.2.4.1 Áreas operativas

- **Área de Recepción**

El área de recepción cuenta con la atención de 3 personas en horarios rotativos, puesto que siempre debe haber una persona que realice las funciones en recepción en la mañana; y en la noche se encuentra el auditor nocturno. Además existe la supervisión permanente del Gerente Operativo y Ventas y del Gerente General quienes se encuentran cerca de la recepción y pueden servir de apoyo.

La recepción es el punto de ingreso al hotel y posiblemente el primer lugar donde el cliente es atendido en el hotel; es por eso que el área de recepción debe ser la mas pulcra y una de las mas atractivas del hotel, ya que es la primera impresión que tienen del mismo.

Las personas que laboran en recepción son una guía para los huéspedes, ya que es a quienes se dirigen para realizar consultas de sitios turísticos, rutas de acceso, recomendaciones e incluso precauciones y cuidados; es por eso que es de suma importancia una preparación básica al menos de la localidad.

De manera general, en el área de recepción se realizan los siguientes procesos básicos:

- *Check In / Check Out* de huéspedes.
- Asignación de habitaciones.
- Cargos de consumo.
- Facturación.
- Manejo de la central telefónica.
- Control de estados de habitaciones.
- Control de disponibilidad de habitaciones.

- Manejo de reservas.
- Asistencia e información general al huésped.
- Recepción de correspondencia.

- **Área de Ama de Llaves**

El hotel cuenta con dos personas en el área de Ama de Llaves; siendo ellas quien realizan los procesos de limpieza de las habitaciones y áreas públicas del hotel.

De acuerdo a la capacidad del hotel, de 24 habitaciones, y su porcentaje promedio de ocupación, el hotel esta en la necesidad de contratar una persona más para esta área, especialmente para realizar cobertura y control en la tarde y noche. Ver cuadro 10.

### **CUADRO 10.- Capacidad y Distribución del Hotel Torres de Oro**

#### **CAPACIDAD DE CAMAS Y HABITACIONES DEL HOTEL "TORRES DE ORO"**

Habitación	Nº. Camas	Sencillas	Dobles	Cap. Per. Hab.	Cap. Max. Hotel
<b>101</b>	3	2	1	3 a 4 Per.	4
<b>102</b>	2		2	2 a 4 Per.	4
<b>103</b>	1		1	1 a 2 Per.	2
<b>104</b>	1		1	1 a 2 Per.	2
<b>105</b>	2		2	2 a 4 Per.	4
<b>106</b>	3	3		2 a 3 Per.	3
<b>107</b>	3	2	1	3 a 4 Per.	4
<b>108</b>	4	3	1	4 a 5 Per.	5



109	2		2	2 a 4 Per.	4
110	2		2	2 a 4 Per.	4
112	2		2	2 a 4 Per.	4
200	1		1	1 a 2 Per.	2
201	3	3		2 a 3 Per.	3
202	2		2	2 a 4 Per.	4
203	1		1	1 a 2 Per.	2
204	2	1	1	2 a 3 Per.	3
205	2		2	2 a 4 Per.	4
206	3	3		2 a 3 Per.	3
207	3	3		2 a 3 Per.	3
208	4	4		2 a 4 Per.	4
209	2		2	2 a 4 Per.	4
210	1		1	1 a 2 Per.	2
211	5	4	1	5 a 6 Per.	6
212	2		2	2 a 4 Per.	4
<b>Cap. Max. Hotel</b>					<b>84</b>

**Fuente:** Hotel Torres de Oro

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Las dos personas que ejercen sus funciones actualmente en el área se encuentran adecuadamente uniformadas y gozan de los elementos necesarios de cuidado como: guantes de látex, mascarillas de protección, cofias para el cabello, etc.

La limpieza de las habitaciones se realiza en las horas de la mañana hasta máximo las 14:00 horas, debido a que el check in de las habitaciones es a partir de las 15:00 horas.

- **Área de Lavandería**

Actualmente el Área de Lavandería es prácticamente parte del Área de Ama de Llaves, ya que son las mismas personas quienes realizan las funciones de Ama de Llaves quienes se ocupan de las funciones de Lavandería.

No se oferta servicio de lavandería para huéspedes, sino únicamente para lavado de activos de operación del hotel y uniformes de personal.

#### **2.2.4.2 Área de Marketing**

El Hotel Torres de Oro no cuenta con una persona especializada en el área de marketing, pero dichas funciones recaen en el Gerente General que es el encargado de generar las estrategias de promoción y ventas para ser aplicadas en el establecimiento.

- **Estrategias aplicadas**

La mejor estrategia de publicidad que posee el hotel es la llamada “de boca en boca”, a través de la cual el establecimiento busca satisfacer las necesidades del cliente y cumplir sus expectativas, para que sea el propio cliente el encargado de referir la empresa a sus amigos y familiares.

No existe un plan de marketing establecido por lo cual el hotel se maneja a través del Mix del Marketing:

- **Producto**

- Marca: Hotel “Torres de Oro”
- Logotipo:

**IMAGEN 1.- Logotipo Actual**



**Fuente:** Hotel Torres de Oro

- Slogan: “Calidad y servicio, nuestro prestigio.
- Calidad: Hotel “Torres de Oro” crea la diferencia entre su competencia debido a su ubicación estratégica en el centro comercial y gubernamental de la ciudad de Tulcán. Al ser un hotel calificado como 4 estrellas, el equipamiento que posee es adecuado para cumplir con los requerimientos establecidos por el MINTUR para hoteles de esta categoría. Además el hotel, respecto a su competencia, cuenta con la ventaja de ser uno de los pocos establecimientos en ofrecer la facilidad de pago con tarjeta de crédito.
- Variedad del Producto:
  - Producto principal: Servicio de alojamiento
  - Producto secundario: Servicio de Alimentos y Bebidas
  - Producto complementario: Recreación (Bar – Discoteca), organización de eventos sociales y corporativos.

- **Precio**
  - Tarifario de alojamiento: A continuación se detallan las tarifas que maneja la empresa, respecto a habitaciones. Ver cuadro 11.

### CUADRO 11.- Tarifas de Alojamiento 2015

Tarifas de Alojamiento	
Habitación Sencilla	\$ 45,00 + imp.
Habitación Doble	\$ 75,00 + imp.
Habitación Triple	\$ 66,00 + imp.
Habitación Cuádruple	\$ 100,00 + imp.
Habitación Familiar	\$ 108,00 + imp.

**Fuente:** Hotel Torres de Oro

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En estas tarifas incluye lo siguiente:

- Desayuno Americano
  - Internet Gratis WI-FI
  - Parqueadero
  - Bodega de Equipaje
- Formas de pago: El hotel tiene 4 distintas formas de cobro: efectivo, cheque, transferencia electrónica, tarjetas de crédito o débito.
  - Condiciones de crédito: La empresa no cuenta con políticas de crédito establecidas, aun así se realizan facilidades de crédito, principalmente a instituciones gubernamentales, generando facilidad de pago pero también inconvenientes a la hora de cobrar, ya que no existen las políticas necesarias.

- Descuentos: Se aplica descuentos a instituciones fidelizadas o que tienen convenios ya con el hotel; PROE S.A. es un ejemplo de esto, la cual es una empresa que tiene convenios con el hotel.
  
- **Plaza**
  - Canales de Distribución: el hotel se maneja mediante venta directa, además existen convenios con agencias de viajes internacionales, principalmente colombianas debido a su favorable situación geográfica junto a la frontera, y nacionales; convenios con hoteles nacionales como el hotel Turismo Internacional de Ibarra y el hotel Savoy Inn en Quito.
  
  - Localización: ubicación estratégica en el centro comercial y gubernamental de la ciudad de Tulcán, en las calles Sucre y Rocafuerte esq., sector de gran afluencia social debido a los negocios de comercio existentes.
  
  - Cobertura: Los servicios del hotel se venden en el mercado local, nacional e internacional, principalmente al mercado colombiano por servir de puerta de entrada principal al interior de nuestro país.
  
- **Promoción**
  - Publicidad:
  
  - Página web: El hotel cuenta con una página web sencilla con información muy básica de la empresa. Muy poco funcional para el cliente.
  
  - Redes Sociales: Actualmente el hotel no cuenta con redes sociales.

- Radio Local: Existe un spot publicitario en la radio “Fantástica” de la ciudad de Tulcán que genera una publicidad local.
- Tarjetas de Presentación: Las mismas que se entregan generalmente a *tour lider's*, jefes de grupos, jefes de familias o personas representativas, de manera personal en la recepción del hotel.
- Ventas Personales: principalmente para la venta de eventos corporativos, la empresa se encarga de acudir con la información necesaria donde el cliente para realizar la venta; ejemplo de esto es la venta de servicios a las empresas gubernamentales.
- Relaciones públicas: realización de eventos sociales y públicos, organización de campeonatos de futbol, auspiciante oficial de la elección de la reina del cantón y de la provincia, auspiciante de empresas.
- Promoción de ventas: la promoción de ventas se realiza mas en el área de alimentos y bebidas, aplicando descuentos a los consumos en fechas especiales como: día de la madre, día del padre y cumpleaños de los clientes; de igual manera en el área de alojamiento se aplica promociones de descuento a entidades que realizan actos sociales y deportivos en la localidad que requieren de gran capacidad de alojamiento en establecimientos. Se aplica además gratuidades en grupos de huéspedes, siendo una gratuidad cada 20 personas.

- *Merchandising*: utilización de elementos con el logotipo de la empresa, como: hojas membretadas, sobres membretados, amenities, calendarios, agendas, llaveros, entre otros.

### 2.2.4.3 Área Financiera

A continuación se encuentra el estado de situación final al 26 de diciembre de 2014. Ver Cuadro 12.

#### CUADRO 12.- Estado de situación del hotel "Torres de Oro"

Estado de Situación Final Hotel "Torres de Oro" al 26 - 12 - 2014				
Activos			Pasivos	
Activos Corrientes			Pasivos Corrientes	
Caja	\$16,229.33		Cuentas por Pagar	\$622.83
Caja Chica	\$300.00		SS.BB x Pagar	\$324.82
Bancos	\$8,186.62		Proveedores	\$3,198.05
Cuentas Por Cobrar	\$3,420.00		Prestamo x Pagar	\$4,830.23
Tarjetas de Crédito	\$2,780.00		Interes x Pagar	\$426.83
Activos de Operación	\$10,125.00		IVA x pagar	\$397.24
Impuesto retenido x cobrar	\$501.12		<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$9,800.00</b>
<b>Total Activos Corrientes</b>		<b>\$44,557.07</b>	<b>Pasivos no Corriente</b>	
<b>Activos Fijos</b>			Dctos. X pagar	\$8,000.00
Vehiculos	\$22,000.00		<b>Total Pasivos Fijos</b>	<b>\$8,000.00</b>
Depreciación Acum. Vehiculos	\$(6,233.33)		<b>Patrimonio</b>	
Muebles y Enseres	\$33,371.57		Capital	\$1,123,701.07
Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$(4,727.64)		Utilidad del ejercicio	\$49,031.22
Maquinaria y equipos	\$3,220.33		<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$1,172,732.29</b>
Dep. Acum. Maquinaria y Equipos	\$(236.22)		<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$1,190,532.29</b>
Equipos de Oficina	\$2,550.00			
Dep. Acum. Equip. de of.	\$(361.25)			
Equipos de Computación	\$2,260.00			
Dep. Acum. Equip. de comp.	\$(1,056.55)			
Edificio	\$1,130,678.00			
Dep. Acum. Edificio	\$(80,089.69)			
Terrenos	\$43,920.00			
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>\$1,145,295.22</b>		
<b>Otros Activos</b>				
Inventario Insumos de Limpieza	\$680.00			
Total Otros Activos		<b>\$680.00</b>		
<b>Total Activos</b>		<b>\$1,190,532.29</b>		

Fuente: Hotel Torres de Oro

Elaborado por: Oscar Acosta



Se incluye también el estado de resultados diciembre 2014. Ver cuadro 13.

**CUADRO 13.- Estado de resultados del hotel “Torres de Oro”**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
VENTAS ALOJAMIENTO	\$88.033,87
VENTAS A&B	\$61.689,24
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$149.723,11</b>
(-) COSTO DE VENTAS	\$36.742,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$112.981,11</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$5.945,44
<b>(=) UAII (UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)</b>	<b>\$107.035,67</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$56,78
(-) OTROS GASTOS	\$33.025,32
(+) OTROS INGRESOS	\$-
<b>(=) UATI (UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS)</b>	<b>\$73.953,57</b>
TRABAJADORES	\$11.093,04
<b>(=) UAI (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS)</b>	<b>\$62.860,53</b>
(-) IMPUESTOS	\$13.829,32
<b>(=) UAD (UTILIDAD ANTES DE DIVIDENDOS)</b>	<b>\$49.031,22</b>
(-) DIVIDENDOS	\$-
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$49.031,22</b>

**Fuente:** Hotel Torres de Oro

**Elaborado por:** Oscar Acosta

- **Índices financieros**
  - **Indicadores de liquidez**
    - **Liquidez Corriente**

LC = Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$LC = 44.557,07 / 9.800,00$$

$$LC = 4.55$$

Interpretación.- Por cada dólar que se debe se tiene \$4.55 de ganancia.

- **Prueba Ácida**

$$PA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$PA = \frac{44.557,07 - 3.015,00}{9.800,00}$$

$$PA = 4,23$$

Interpretación.- Por cada dólar que se debe se tiene \$4,24 de ganancia.

- **Capital de Trabajo**

Capital de trabajo = activo circulante - pasivo circulante

$$CT = 44.557,07 - 9.800,00$$

$$CT = 34757.07$$

- **Indicadores de Apalancamiento**

- **Nivel de Endeudamiento**

$$NE = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{NE} = \frac{17.800,00}{1'190.532,29}$$

$$\text{NE} = 0.015$$

Interpretación.- El 1,5% del dinero pertenece a los acreedores, mientras que el 98,5% pertenece a los accionistas.

- **Endeudamiento en el corto plazo ( Calidad de la deuda)**

$$\text{EC/P} = \frac{\text{Pasivo corrientes}}{\text{Pasivos totales}}$$

$$\text{EC/P} = \frac{9.800,00}{17.800,00}$$

$$\text{EC/P} = 0,55$$

Interpretación.- El 55% de deudas del establecimiento son a corto plazo.

- **Apalancamiento Financiero**

$$\text{AF} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$$

$$AF = \frac{1'190.532,29}{1'172.732,29}$$

$$1'172.732,29$$

$$AF.- 1,0152$$

Interpretación.- EL apalancamiento más fuerte es el de los acreedores.

- **Indicadores de rentabilidad**

- **Margen bruto**

$$MB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Ventas netas

$$MB = \frac{11.2981,11}{149.723,11}$$

$$149.723,11$$

$$MB.- 0.7546$$

Interpretación.- Por cada dólar de venta se recuperan \$0,75 centavos.

- **Margen neto**

$$MN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Ventas netas

$$MN = \frac{49.031,22}{149.723,11}$$

149.723,11

MN= 0.3275

Interpretación.- Por cada dólar vendido se genera \$0,33.

### **2.2.5 Diferenciales**

Con respecto a la oferta en la ciudad de Tulcán, el hotel “Torres de Oro” tiene algunos diferenciales que pueden satisfacer algunas necesidades de los clientes:

- Parqueadero con capacidad para 3 buses de turismo.
- Distintas facilidades de pago (efectivo, tarjeta de crédito, cheque, transferencia bancaria).
- Buenas relaciones con las autoridades del cantón Tulcán y la provincia del Carchi.
- Reconocimiento y tradición en la ciudad de Tulcán.
- Menaje suficiente para la realización de eventos corporativos y sociales de gran tamaño.
- Facilidad de prestar el servicio de eventos y banquetes en la ciudad o en la provincia.
- Experiencia en el mercado.
- Ubicación estratégica en la ciudad.
- Convenios con agencias de viajes Colombianas.
- Servicio complementario de entretenimiento – Discoteca.

## **2.3 Análisis del Microambiente**

### **2.3.1 Clientes**

Hotel Torres de Oro, de acuerdo a datos de Gerencia General y del Departamento de Ventas, tiene en su mayoría de clientes personas de nacionalidad colombiana en fines de semana, que pertenecen a un segmento de turismo, mientras que entre semana el hotel es sitio de alojamiento para un mercado ejecutivo del interior del país.

A continuación se adjunta una tabla de ocupación del Hotel Torres de Oro del año 2014. Ver Cuadro 14.

CUADRO 14.- Cuadro de Ocupación del año 2014

Hotel "Torres de Oro"											
Ocupación 2014											
Mes	Habs. Disponibles	Habs. Ocupadas	P.O. Habs	Habs. Disp. Acum.	Días Acum.	Habs. Oc. Acum.	P.O. Acum.	Cap. Max Pers	Personas Alojadas	% Personas	oc.
Enero	744	437	59%	-	-	-	0	2325	928	40%	
Febrero	672	339	50%	1,416	59	776	55%	2100	596	28%	
Marzo	744	443	60%	2,160	90	1,219	56%	2325	913	39%	
Abril	720	303	42%	2,880	120	1,522	53%	2250	545	24%	
Mayo	744	405	54%	3,624	151	1,927	53%	2325	759	33%	
Junio	720	349	48%	4,344	181	2,276	52%	2250	652	29%	
Julio	744	297	40%	5,088	212	2,573	51%	2325	583	25%	
Agosto	744	333	45%	5,832	243	2,906	50%	2325	628	27%	
Septiembre	720	421	58%	6,552	273	3,327	51%	2250	443	20%	
Octubre	744	482	65%	7,296	304	3,809	52%	2325	1013	44%	
Noviembre	720	442	61%	8,016	334	4,251	53%	2250	898	40%	
Diciembre	744	337	45%	<b>8,760</b>	<b>365</b>	<b>4,588</b>	<b>52%</b>	2325	776	33%	
<b>Total</b>	<b>8760</b>	<b>4588</b>	<b>52%</b>					<b>27375</b>	<b>8734</b>	<b>32%</b>	

Fuente: Hotel Torres de Oro

Elaborado por: Oscar Acosta

## 2.3.2 Competencia

### 2.3.2.1 Oferta Total

A continuación se indica toda la oferta de establecimientos inscritos en el catastro municipal de la provincia del Carchi. Ver cuadro 15.

### CUADRO 15.- Catastro Turístico de la Provincia del Carchi

#### ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

N° ORD	N° REG.	N° FOL	ESTABLECIMIENTO	ALOJAMIENTO			PREC.	COMID Y BEBID		No.
				CATEG.	N°	N°	OCUP.	N°	N°	PERS.
							HAB.	PLAZAS	SIMPL	MESAS
<b>CANTÓN TULCÁN</b>										
<b>ALOJAMIENTO</b>										
<b>HOSTALES</b>										
1	0401500006	1	LAS ACACIAS	TERCERA	21	38	5	10	40	9
2	0401500007	1	LOS ALPES	TERCERA	24	51	5	8	32	11
3	0401500010	1	LUCERO PRINCESS	TERCERA	17	40	5	6	24	10
4	0401500210	10	SAN MIGUEL DE TULCÁN	SEGUNDA	23	50				2
<b>HOSTALES RESIDENCIAS</b>										
5	0401500011	1	ALEJANDRA	SEGUNDA	24	68	7			8
6	0401500200	1	MACHADO	PRIMERA	12	24	25			0
7	0401500144	7	PARK	SEGUNDA	20	34	10			7
8	0401500180	8	ROYAL PLAZA	SEGUNDA	25	61	8			4
9	0401500016	1	CASA GRANDE	TERCERA	12	42	7	6	24	5
10	0401500031	2	FRAILEJÓN	TERCERA	41	121	10			16
11	0401500019	1	ESPAÑA	TERCERA	14	42	6	4	16	5
12	0401500020	1	LA FLORIDA	TERCERA	46	67	6			3
13	0405500190	9	INTERNACIONAL MINA DE ORO	TERCERA	24	52	7			5
14	0401500021	1	KARINA	TERCERA	17	40	10			5
15	0401500025	2	SAN ANDRÉS	TERCERA	14	34	5			4
16	0401500119	2	SAN SEBASTIAN	TERCERA	12	23	5			3
17	0401500214	10	QUITO	TERCERA	20	38	10			3
18	0401500216	10	BELLA VENECIA	TERCERA	16	34	12			4
19	0401500222	10	MI MADRIGAL	TERCERA	15	26	10			5
20	0401500233	10	SAN FRANCISK	SEGUNDA	10	32				2
21	0401590242	11	CHICAL TROPICAL	TERCERA	12	27	5			3
22	0401500252	11	CASANOVA	TERCERA	16	35	8			2
<b>HOTELES</b>										
23	0401500185	8	FLOR DE LOS ANDES	PRIMERA	33	81	39,2	13	54	19
24	0401500210	9	PALACIO IMPERIAL	PRIMERA	38	76	40	32	128	27
25	0401500013	1	LUMAR	SEGUNDA	48	124	13,44	12	48	3
26	0401500015	1	SAENZ INTERNACIONAL	SEGUNDA	41	99	10			3
27	0401500209	10	COMFORT	SEGUNDA	30	65	45	12	48	10
28	0401500004	1	TORRES DE ORO INTERNACIONAL	PRIMERA	26	62	45	12	48	16



29	0401500028	2	SARA ESPÍNDOLA	SEGUNDA	30	68	25	13	52	18
30	0401500205	2	AZTECA	SEGUNDA	45	101	10	10	40	11
<b>MOTELSES</b>										
31	0401500166	8	CABAÑAS GÉNESIS	SEGUNDA	10	20	9			4
32	0401500032	2	CALIFORNIA	SEGUNDA	30	60	13			10
33	0401500212	9	LUZ DE LUNA	SEGUNDA	18	36	10			12
34	0401500199	9	LAS PALMAS DEL BRINCO	SEGUNDA	20	40	10			5
35	0401500208	10	ECLIPSE	SEGUNDA	14	28	10			10
<b>PENSIONES</b>										
36	0401500012	1	LESLY SALOMÉ	SEGUNDA	22	31	5			2
37	0401500168	8	PLAZA	TERCERA	10	24	5			3
38	0401500147	7	HOSTALITO	TERCERA	6	16	6			4
39	0401500227	10	LA FRONTERA	TERCERA	7	12	6			3
40	0401540239	11	ALBITA	TERCERA	8	16	5	8	36	3
41	0401590247	11	DON BUSTOS	TERCERA	7	17	6			

**Fuente:** Ministerio de Turismo (Zona Norte)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

### 2.3.2.2 Competencia Directa

De acuerdo al catastro turístico de la provincia del Carchi del 2014, el hotel “Torres de Oro” tiene como competencia directa a los siguientes establecimientos:

- Hotel Flor de los Andes
- Hotel Palacio Imperial
- Hotel Comfort

A continuación se detallará una breve información de estos establecimientos:

- **Hotel Palacio Imperial**

### **IMAGEN 2.- Hotel Palacio Imperial**



**Fuente:** Hotel Palacio Imperial.

### **Objetivos**

- Atender al cliente mejor, como usted se lo merece.
- Brindar el máximo confort para que usted siempre quiera regresar.
- Entregar calidez y excelencia en servicio en el hotel más moderno y acogedor de Tulcán.
- Brindar una incomparable gastronomía y calidad en el servicio.

### **Análisis del establecimiento a través de las variables de Marketing**

- **Producto**
  - Marca: Hotel Palacio Imperial
  - Logo:

### **IMAGEN 3.- Logotipo hotel Palacio Imperial**



**Fuente:** Hotel Palacio Imperial.

- Slogan: *Calidez y excelencia en servicio en el hotel más moderno y acogedor de Tulcán.*
- Calidad: Hotel Palacio Imperial tiene una ubicación estratégica en el centro comercial y gubernamental de la ciudad de Tulcán. Al ser un hotel 4 estrellas, el equipamiento es adecuado para cumplir con los requerimientos establecidos por el MINTUR.
- Variedad del Producto:
  - Producto principal: Servicio de alojamiento
  - Producto secundario : Servicio de Alimentos y Bebidas
  - Producto complementario: Organización de eventos sociales y corporativos.
- **Precio**
  - Tarifario de alojamiento: La tarifa es por persona, sin distinción del tipo de habitación, solo baja el precio para grupos. Ver Cuadro 16.

#### **CUADRO 16.- Tarifas Hotel Palacio Imperial**

<b>Tarifas de Alojamiento</b>	
▪ <b>Habitación Sencilla</b>	○ \$44,80
▪ <b>Habitación Doble</b>	○ \$44,80
▪ <b>Habitación Triple</b>	○ \$44,80
▪ <b>Suite matrimonial</b>	○ \$100,00
▪ <b>Suite presidencial</b>	○ \$120,00
▪ <b>Tarifa especial Grupos mas de 20 pax</b>	○ \$33,60

**Fuente:** (Booking, 2014)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

- Formas de pago: El hotel tiene 5 distintas formas de cobro: efectivo, cheque, transferencia electrónica, tarjetas de crédito o débito.
- Condiciones de crédito: Se debe cancelar el 30% el momento de confirmar la reserva, y el resto al momento de la llegada de los huéspedes. Si no se realiza reserva se cancela todo al momento de llegada. (Booking, 2014)
- **Plaza**
  - Canales de Distribución: el hotel se maneja mediante venta directa, y a través de motores de reserva online como la página Booking.com y Despegar.com
  - Localización: ubicación estratégica en el centro comercial y gubernamental de la ciudad de Tulcán, en las calles Sucre y Pichincha esquina, sector de gran afluencia social.
  - Cobertura: Los servicios del hotel se venden en el mercado local, nacional e internacional, principalmente al mercado colombiano por las agencias de viajes.
- **Promoción**
  - Publicidad:
    - Página web: El hotel maneja una página web que brinda la información necesaria. Además utiliza *tripadvisor*, *booking.com* y *descubreecudor.com*
    - Redes Sociales: Se usan redes sociales como *Facebook*.
    - Radio Local: Existe una cuña publicitaria en la radio de la ciudad de Tulcán que genera una publicidad local.

- Videos en *Youtube*: Son varios videos que se pueden encontrar con información del hotel.
- Tarjetas de Presentación: Las mismas que se entregan generalmente a *tour lider's*, jefes de grupos y jefes de familias de manera personal en la recepción del hotel.
- Ventas Personales: Para la venta de eventos corporativos, la empresa auspicia eventos gubernamentales, como fue la llegada del presidente colombiano, para lo cual ya tienen convenios establecidos.
- Promoción de ventas: Se realiza en alimentos y bebidas, aplicando descuentos a los consumos en fechas especiales como: día de la madre, día del padre y cumpleaños de los clientes y grupos, además en el área de alojamiento se aplica promociones de descuento en grupos de huéspedes, siendo una gratuidad cada 20 personas, y bajar el costo de las mismas.
- *Merchandising*: Utilización de elementos con el logotipo de la empresa, como: hojas y sobres membretadas, amenities.
  
- **Recursos:**
  - **Humano.**- de 40 a 45 personas entre hotel y restaurante
  - **Tecnológico.**-
    - Software de reservas
    - Lavadero especial de platos
    - Cuartos frío.

- **Análisis Interno FODA**
  - **Fortalezas:**
    - Ubicación privilegiada
    - Servicios de alta calidad
    - Equipamiento adecuado
    - Convenios nacionales e internacionales
    - Publicidad y Promoción alta
  - **Debilidades:**
    - Falencias en el servicio brindado por los meseros del hotel
    - Única condición de crédito
  
- **HOTEL FLOR DE LOS ANDES**

**IMAGEN 4.- Hotel Flor de los Andes**



**Fuente:** Hotel Flor de los Andes

Hotel Flor de los Andes, un lugar ubicado en el centro de la ciudad de San Miguel de Tulcán en el cual se podrá disfrutar de habitaciones confortables con baño privado, agua caliente , televisión por cable, internet , parqueadero privado entre otros servicios respaldados con una excelente atención al cliente que harán de su estadía una experiencia única. (Hotel Flor de los Andes, 2012)

El hotel Flor de los Andes no cuenta con una persona especializada en marketing, pero se ha realizado acciones para dar a conocer el Hotel.

### **Análisis del establecimiento a través de las variables de Marketing**

- **Producto**
  - Marca: Hotel Flor de los Andes
  - Logo:

#### **IMAGEN 5.- Logo hotel Flor de los Andes**



**Fuente:** Hotel Flor de los Andes.

- Slogan: *“Los pequeños detalles marcan la diferencia”*
- Calidad: céntricamente ubicado, este flamante hotel cuenta con modernas instalaciones, con capacidad para alojar hasta 80 personas, cuentan con vidrios temperados para evitar el frio, tv

cable, internet inalámbrico, pisos alfombrados, baños con agua caliente, y sobria pero moderna decoración.

- Variedad de producto:
  - Producto principal: Alojamiento
  - Producto secundario: A&B
  - Productos complementarios: Salón de eventos

- **Precio**

A continuación se detalla las tarifas de habitaciones del hotel. Ver cuadro 17.

**CUADRO 17.- Tarifas Hotel Flor de los Andes**

<b>Tipo de Habitación</b>	<b>Precio</b>
<b>Simple</b>	\$36,00
<b>Matrimonial</b>	\$54,99
<b>Doble</b>	\$60,00

**Fuente:** (Reservas Ecuador, 2013)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

- Formas de pago: Efectivo, cheque, transferencia electrónica, tarjeta de crédito o débito.
- Condiciones de crédito: No tiene políticas por escrito, pero si se realizan facilidades dependiendo del caso.



- Descuentos: Descuentos por convenios, o por clientes frecuentes que son generalmente empresariales. (Reservas Ecuador, 2013)
  
- **Plaza**
  - Canales de distribución: Venta directa, convenios con agencias de viajes, convenios con cooperativas de taxis,
  - Localización: Centro de la ciudad, Sucre y Junín (esquina)
  - Cobertura: Mercado local, nacional, internacional, mercado ejecutivo y social.
  
- **Promoción**
  - Publicidad
  - Pagina web: Detalla servicios, ubicación, se puede reservar *on line*
  - Tarjetas de presentación: Detalla ubicación, se entrega en las agencias para que repartan a sus clientes.
  - Videos *Youtube*: Un video donde detalla habitaciones y precios.
  - Ventas personales: Cara a cara, se encarga de dar información sobre el hotel y sus servicios en las empresas que son frecuentes, ayuda con correos electrónicos.
  - Relaciones públicas: Eventos sociales, auspicios, donaciones donde sale el nombre del hotel.
  - Promociones de ventas: Desayuno incluido, es lo que más se da en el hotel, en ocasiones especiales o fechas importantes se da descuentos.

- *Merchandising*: El logo del hotel esta en las cortesías que ofrece el hotel, esferos, etc.
  
- **Recursos:**
  - **Humano.**- 15 personas en total. 7 hombres y 8 mujeres
  
- **Análisis Interno FODA**
  - **Fortalezas:**
    - Ubicación en el centro.
    - Diferenciales.
    - Equipamiento moderno.
    - Convenios con empresas.
    - Buena imagen ante la sociedad.
  
  - **Debilidades:**
    - No tiene manuales de procesos para ninguna área.

- **Grand Hotel Comfort**

**IMAGEN 6.- Gran hotel Comfort.**



**Fuente:** Gran hotel Comfort

### **Análisis del establecimiento a través de las variables de Marketing**

- **Producto:**
  - Marca: Grand Hotel Comfort
  - Logo:

**IMAGEN 7.- Logo Gran hotel Comfort**



**Fuente:** Gran hotel Comfort

- Slogan: El slogan del hotel no es visible en ninguno de los medios en los que se promociona.
- Calidad: El Grand Hotel Comfort es catalogado en el catastro del ministerio de turismo como hotel de segunda categoría.
- Variedad del Producto:
  - Producto principal: Servicio de alojamiento 30 habitaciones 80 plazas.
  - Producto secundario : Servicio de alimentos y bebidas 48 plazas.
  - Producto complementario: Recreación (Bar – Discoteca), parqueadero vigilado, salón de belleza, y salón para eventos.
- **Precio**
  - Tarifario de alojamiento: A continuación se detallan las tarifas que maneja la empresa, respecto a habitaciones. Ver cuadro 18.

#### **CUADRO 18.- Tarifas Grand Hotel Comfort**

<b>Tarifas de Alojamiento</b>	
<b>Habitación Sencilla</b>	<b>\$40,00</b>
<b>Habitación Doble</b>	<b>\$30,00</b>
<b>Habitación Triple</b>	<b>\$30,00</b>
<b>Habitación Cuádruple</b>	<b>\$30,00</b>
<b>Suite Individual</b>	<b>\$60,00</b>
<b>Suite Matrimonial</b>	<b>\$100.00</b>
<b>Por Persona,</b>	<b>Incluye</b>

## desayuno e impuestos

**Fuente:** (Puetate, 2015)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

- Formas de pago: Se reciben la mayoría de tarjetas de crédito y efectivo (Puetate, 2015)
  
- **Plaza**
  - Canales de Distribución: El hotel no utiliza canales indirectos ni intermediarios, la venta es directa, utiliza contacto telefónico, por correo electrónico. El Grand Hotel Comfort no utiliza medios como booking.com u otro distribuidor en línea.
  - Localización: Se encuentra ubicado en las calles Colón y Chimborazo, a 5 minutos del puente Rumichaca y a diez minutos del aeropuerto.
  - Cobertura: En cuanto a cobertura el hotel atiende al turismo interno y turismo procedente de Colombia
  
- **Promoción**
  - Publicidad:
    - Página web: La página web del Grand Hotel Comfort es sencilla y no está realizada mediante un dominio propio sino mediante el servicio *Wix*. La información que está subida en la página es básica y sirve más de publicidad que de utilidad.
    - Redes Sociales: No existe un contacto oficial del Grand Hotel Comfort en redes sociales.

- Trip Advisor tiene cinco reseñas del hotel aunque éste no está afiliado a la guía.
- Publicidad en el puente Rumichaca, El edificio utiliza los mismos colores que el logo
- Promoción de ventas: Las promociones no son fijas, se puede llegar a algún acuerdo en cuanto a un descuento extraordinario mediante una negociación durante la negociación y con autorización del administrador.
- Merchandising: Parte de la papelería y amenities del hotel utiliza la marca y el logo del hotel, sin embargo la mayoría de objetos son genéricos.

### **Análisis Interno del FODA**

- **Fortalezas:**
  - Ubicación privilegiada cerca a la frontera y al aeropuerto.
- **Debilidades:**
  - Muy poca información sobre el establecimiento
  - Pagina web sin información relevante

#### **2.3.2.3 Competencia Indirecta**

Se considera como competencia indirecta a los demás establecimientos, catalogados como hoteles que no fueron mencionados como competidores directos, debido al segmento de mercado que están dirigidos, tarifas, y servicios.

Estos son:

- Hotel Lumar
- Hotel Saenz
- Hotel Sara Espíndola
- Hotel Azteca

### **2.3.3 Proveedores**

La siguiente información se obtuvo a través de una entrevista con la Sra. Marcia Chicango, Gerente General del hotel “Torres de Oro”.

Los proveedores del Hotel son considerados tan importantes como los clientes; a través de los clientes ingresa el dinero, y a través de los proveedores sale; es por medio de este juego comercial que se busca la rentabilidad de la empresa por eso son tan importantes.

Mientras el hotel tenga menos proveedores que cubran todas las necesidades es mejor, ya que si se compra más a uno solo, hará un mayor descuento general; obviamente este proveedor lo seleccionamos después de haber analizado y comparado varios aspectos: precio, calidad, crédito, transporte, presentación de los productos, etc., y además hacer una selección entre varios, permite tener opciones de emergencia en caso de que los proveedores no queden mal con las entregas o los productos.

Existe falta de planificación en el hotel es verdad, pero se esta trabajando en eso para solucionar; hay muchas compras que se realizan por unidad y que suben los costos del hotel; se debe solucionar eso.

Algo muy controversial, sobre todo en la provincia, es el manejo de proveedores de GLP; a nivel nacional es donde mas caro se lo consigue y ahí es donde mas problemas se ha tenido, sobretodo cuando existe escases del suministro. (Chicango, 2015)

Actualmente el Hotel Torres de Oro cuenta con los siguientes proveedores para cada servicio o insumo necesario para su correcta operación. Ver Cuadro 19.

### CUADRO 19.- Matriz de selección de proveedores

TECNOLOGIA					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	CRÉDITO	GARANTÍA	VARIEDAD	SUMATORIA
Technet	9	6	6	6	27
Marketcompu	3	3	9	9	24
Multicompu	6	9	3	3	21

MAQUINARIA					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	CRÉDITO	GARANTÍA	VARIEDAD	SUMATORIA
Ecuahotel	3	9	9	6	27
Montero	6	1	6	9	22
Importadora Sara S.A.	9	3	3	3	18

LICORES					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	CRÉDITO	CALIDAD	VARIEDAD	SUMATORIA
Licorería Aun	9	9	9	9	36
Comercial Rosita	7	1	1	7	16
Inter Dutty Free	1	3	7	1	12
Viveres Anita	3	7	3	3	16

ABARROTES					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	FACILIDAD DE PAGO	VARIEDAD	CONFIABILIDAD	SUMATORIA
Viveres Yamile	3	9	6	9	27
Viveres Anita	6	6	3	3	18
Bodega Rosita	9	3	9	6	27



--	--	--	--	--	--

FRUTAS Y VERDURAS					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	FACILIDAD DE PAGO	VARIEDAD	FRESCURA	SUMATORIA
Sra. Esthela Zurita	9	5	2	5	21
Sr. Carlos Chusi	5	9	5	2	21
Sra. María Quiñones	2	2	9	9	22

CARNES					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	FACILIDAD DE PAGO	VARIEDAD	FRESCURA	SUMATORIA
Centro de Faenamiento Municipal	9	5	1	1	16
Procanor.	5	1	9	5	20
Pronaca.	1	9	5	9	24

EMBUTIDOS					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	FACILIDAD DE PAGO	CALIDAD	VARIEDAD	SUMATORIA
Procanor.	9	9	1	1	20
Pronaca.	1	1	9	9	20
					0

LACTEOS					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	FACILIDAD DE PAGO	VARIEDAD	FRESCURA	SUMATORIA
Industria Lechera Carchi S.A.	9	9	1	9	28
Industria Kiosko S.A.	1	1	9	1	12

SUMINISTROS DE LIMPIEZA					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	FACILIDAD DE PAGO	VARIEDAD	EFFECTIVIDAD	SUMATORIA
Textiquim	1	1	9	1	12
Clorosa	9	9	1	9	28

--	--	--	--	--	--

Amenities					
PROVEEDOR	PRECIO	FACILIDAD DE PAGO	RAPIDEZ	CONFIABILIDAD	SUMATORIA
Amenigraf	3	6	9	6	24
Provehotel	9	9	6	9	33
Tecnibon	6	1	1	1	9

Colchones					
PROVEEDOR	Precio Bajo	FACILIDAD DE PAGO	GARANTÍA	VARIEDAD	SUMATORIA
Chaide y Chaide	1	9	9	9	28
Duraflex S.A.	9	1	1	1	12

Blancos					
PROVEEDOR	Precio BAJO	FACILIDAD DE PAGO	GARANTÍA	VARIEDAD	SUMATORIA
C & G Trading	9	1	1	1	12
Texbordados	1	9	6	9	25
Noperti	6	6	9	6	27

Vajilla					
PROVEEDOR	PRECIO BAJO	FACILIDAD DE PAGO	VARIEDAD	CALIDAD	SUMATORIA
Ferro Te	1	9	9	1	20
International Commerce	5	1	1	5	12
Corono - Colombia	9	6	5	9	29

**Fuente:** (Gordón, Proveedores del Hotel "Torres de Oro", 2014)

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Como se mencionó en la entrevista, la falta de planificación y un inadecuado manejo de proveedores, permiten aun que los costos del hotel sean muy elevados.

#### **2.3.4 Intermediarios**

El hotel “Torres de Oro” tiene como intermediarios agencias de viaje minoristas; estas se encuentran en Colombia, dirigidas para atraer el segmento de turismo que proviene desde el interior de ese país.

Las operadoras más importantes con las que tiene convenio el hotel son:

- Orión Tours.
- Operadora de Turismo “Los Bulliciosos”.
- Galeón Tours.

Las tres ubicadas en la ciudad de Cali – Colombia, y con las que mantiene políticas ya establecidas desde algún tiempo atrás como son:

- Comisión de pago a las agencias: 8% del total del paquete
- Cambio de moneda: S./2130 pesos colombianos que equivale a USD 1,00.
- Gratuidades 1 cada 20 personas fuera de 1 guía y 1 motorista siempre.
- Costo del parqueadero para buses incluido en el precio del paquete.
- Tarifas sujetas a cambio de acuerdo a la temporada, siempre ajustando la mejor tarifa para el grupo superior a 20 personas.

- Solicitudes de comida especiales para huéspedes con alguna enfermedad, solicitar con al menos una semana de anticipación, caso contrario no se hace responsable el hotel.
- El pago por parte de la agencia se lo realiza 3 días antes del arribo del grupo al hotel.
- El Romming List debe ser enviado con 3 días de anticipación.
- La distribución de habitaciones dependerá de la fecha para la cual se realice la reserva.

Dadas estas condiciones el hotel ha logrado captar un mercado muy importante de turismo colombiano, de la tercera edad y principalmente para realizar turismo religioso.

Además cuenta con un canal de venta por medio de las empresas de taxis de la ciudad.

La cooperativa de taxis “Rápido Nacional”, cuenta con un convenio con la empresa, mediante el cual se cancela una comisión al conductor del vehículo de: \$1,00 por pasajero que arribe al hotel mediante este medio.

Este canal de venta es de mucha importancia en el hotel puesto que la mayor cantidad de visitantes de la ciudad ingresa por medio terrestre, sea este desde la frontera con Colombia o desde el interior del país en el terminal terrestre.

El convenio con esta cooperativa de taxis se firmó desde hace 2 años, el cual generó un incremento de ventas considerable en alojamiento de manera prioritaria.

La mayor parte de ventas y contactos, el hotel los realiza mediante venta directa, donde los encargados de realizar estas operaciones son el gerente de operaciones y ventas y la gerente general. (Gordón, 2015)

## **2.4 Levantamiento de procesos operativos actuales en el área de alojamiento del hotel “Torres de Oro”**

### **2.4.1 Recepción**

#### **2.4.1.1 Check In**

El *Check In* en el hotel se realiza mediante el llenado de una tarjeta de registro el momento de la llegada del cliente, una por familia o grupo de personas, y de una manera muy sencilla. La tarjeta de registro solicita información muy básica al cliente, como sus datos personales y fechas de ingreso y salida. Además datos para el hotel como forma de pago, habitación a ocupar, número de personas y tarifa.

El momento de asignar la habitación se le entrega el control remoto de la televisión y la llave.

El recepcionista marca la habitación asignada como ocupada en un documento que los recepcionistas le llaman *Kárdex*.

#### **2.4.1.2 Control y cierre de caja**

Este proceso lo realizan los recepcionista la finalizar cada turno. El primero a las 7:00, y el segundo a las 19:00. Para el control de efectivo en

cada turno, existe un formato de arqueo de caja manual, donde se coloca el valor de las habitaciones vendidas, y los gastos que se registro en el turno del recepcionista. Este documento le entregan a diario a la gerente general.

Además, el auditor nocturno realiza un documento llamado *Tally Book*, donde se lleva el control de las habitaciones vendidas, créditos pendientes y saldos.

#### **2.4.1.3 Toma de reserva**

Actualmente se toman reservas vía telefónica, fax o email. Estas reservas son apuntadas en una agenda del año en curso con los datos necesarios de la reserva en la fecha solicitada: nombre del *booker*, días de estadía, tarifa. No hay otro documento que ayude al manejo de reservas.

#### **2.4.1.4 Cambio de habitación**

Cuando hay alguna queja de los clientes por su habitación y solicitan un cambio, el huésped se comunica a la habitación vía telefónica y pide el cambio; el recepcionista revisa la disponibilidad y el estado en el que esta la habitación actualmente ocupada por el huésped para poder realizar el cambio o no. Si la habitación ocupada por el huésped no ha sido utilizada, es decir uso de baño, ducha o camas, se procede a realizar el cambio y se entrega el nuevo control de la habitación reasignada y las llaves, caso contrario, el recepcionista explica al huésped que no hay mas habitaciones para realizar el cambio o que la habitación ya fue usada y no se puede proceder al cambio.

#### **2.4.1.5 Cargos a las cuentas del huésped**

El hotel dispone de servicio de Alimentos y Bebidas, es por tal razón que los consumos realizados en esta área, los clientes muchas veces solicitan realizar el cargo a su cuenta total. Es así que el documento emitido en el restaurante, la comanda, es enviada como respaldo del consumo

realizado a recepción, y es ahí donde se adjunta a la tarjeta de registro del cliente.

#### **2.4.1.6 Toma de mensajes para el huésped**

Cuando un cliente recibe un mensaje vía telefónica; es muy susceptible a extraviarse o traspapelarse, puesto que el mismo se apunta en un papel de notas y se perfora en el soporte de la llave de la habitación del huésped. El mensaje es entregado cuando el huésped solicita la llave.

#### **2.4.1.7 Auditoria nocturna**

En la auditoría nocturna se realiza el documento *Tally Book*, donde se registran las habitaciones vendidas, créditos pendientes y saldos; además se adjunta y se revisa los cargos efectuados a las tarjetas de registro de cada huésped y se actualiza los saldos de cada cliente.

### **2.4.2 Ama de llaves**

#### **2.4.2.1 Limpieza de habitaciones ocupadas**

La Ama de Llaves, en la mañana solicitan la información de las habitaciones que fueron vendidas y necesitan de limpieza, a través del documento *Kardex*, manejado en recepción. Con esa información las camareras proceden a realizar la limpieza de las habitaciones.

El hotel dispone de un carrito de limpieza de habitaciones, el cual es dotado desde la bodega de pisos con papel sanitario, *amenities*, lencería de cama y blancos de baño; además de los utensilios necesarios para realizar la limpieza de las habitaciones.

La camarera golpea la puerta de la habitación, anunciando que es la limpieza, si no existe respuesta, ingresa y procede a limpiar la habitación.

Debido a la monotonía del trabajo de las camareras, ya tienen un orden del como realizar la limpieza de las habitaciones, así:

- Abrir las ventanas de la habitación.
- Retirar la lencería de cama.
- Realizar la limpieza del baño completa.
- Realizar cambio de lencería de camas.
- Tendido de las camas.
- Barrido de la habitación
- Limpieza general.

#### **2.4.2.2 Chequeo de habitaciones el momento de *check out***

El momento que un huésped hace el *check out*, el recepcionista se comunica con la camarera de turno a través de los intercomunicadores e informa que la habitación esta haciendo *check out*. La camarera se dirige a la habitación mencionada y revisa de manera general la habitación, su estado, sus equipos y su lencería, de cama y baño. De no existir ninguna novedad la camarera se comunica con recepción e informa que la habitación puede hacer *check out*, caso contrario se informa la novedad.

#### **2.4.2.3 Manejo de objetos olvidados**

Cuando una camarera reporta un objeto olvidado en una habitación, ella se dirige directamente con el Gerente de Operaciones o la Gerente General para que se encargue en custodia. No se realiza ningún tipo de papelería.



### **2.4.3 Lavandería**

#### **2.4.3.1 Lavado y planchado de blancos de habitaciones, restaurante, eventos y uniformes de personal.**

La lavandería no es un servicio adicional para el cliente por lo que toda la tarea de lavandería que se realiza, es de la lencería del hotel, mantelería del restaurante y uniformes de personal; todo esto dependiendo de la ocupación del hotel, realización de eventos de AyB u ocasiones especiales para el uso de uniformes de personal.

La lavandería se realiza en dos máquinas de lavado doméstico, y el planchado se realiza en la bodega de habitaciones ubicada en la primera planta alta del hotel, lugar donde se almacenan todas la prendas después de ser lavadas.

## **2.5 Estudio de Campo**

### **2.5.1 Objetivos**


- Conocer si los procesos actuales que existen en el hotel Torres de Oro son los suficientes y los adecuados para la operaciones en el departamento de alojamiento del hotel.
- Determinar que procesos deberían mejorarse o implementarse en la empresa para mejorar su desempeño.
- Conocer de que manera va a influir la aplicación de las mejoras y creación de nuevos procesos en la empresa.

### **2.5.2 Metodología**

Para lograr el objetivo planteado se utilizará dos técnicas de investigación como son la entrevista, misma que se aplicará a personal del hotel en las distintas áreas de alojamiento, y dos tipos de encuestas, que serán dirigidas para los colaboradores del hotel y para sus huéspedes.


## 2.5.3 Guías de Entrevistas

### 2.5.3.1 Guía de entrevista a la gerente general

 <p><b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL</b></p>	
<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Fecha:</b> 11 – 03 – 2015	<b>Entrevistada:</b> Sra. Marcia Chicango
<b>Cargo:</b> Gerente general	
<p><b>Objetivo de la Entrevista:</b></p> <p>El objetivo de la entrevista a la Gerente General es conocer la gestión que se realiza, a nivel directivo, para la buena operatividad del hotel; enfatizando la intervención en las áreas de alojamiento.</p>	
1. <b>¿Cuál fue la motivación principal para la creación de hotel Torres de Oro?</b>	
2. <b>¿Qué tiempo lleva operando el hotel Torres de Oro?</b>	
3. <b>¿Cuáles cree usted que han sido los factores determinantes para que se mantenga la operatividad del hotel?</b>	
4. <b>¿Cuál es el objetivo y la razón de ser del hotel?</b>	
5. <b>¿Las actividades del hotel se realizan en base a la misión, visión y objetivos planteados?</b>	
6. <b>¿Conoce su personal estos principios?</b>	
7. <b>¿Dispone el hotel de manuales de operación de las áreas; donde se definan los procesos, o algún documento similar?</b>	


<b>8. ¿Ha realizado capacitación a sus empleados, para cumplir sus objetivos?</b>
<b>9. ¿Considera suficiente la cantidad de talento humano con la que cuenta, para que las actividades del hotel se desarrollen de manera correcta?</b>
<b>10. ¿Cree usted que aplicar mejoras a los procesos actuales, definir nuevos procesos y estandarizarlos, mejorará el desempeño de la operación del hotel?</b>
<b>11. ¿Tendría la predisposición de colaborar en la realización de estas mejoras?</b>
<b>Elaborado por:</b> Oscar Acosta

### 2.5.3.2 Guía de entrevista al gerente de operaciones y ventas

 <b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL</b>	
<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Fecha:</b> 11 – 03 – 2015	<b>Entrevistado:</b> Sr. Nelson Gordón
<b>Cargo:</b> Gerente de operaciones y ventas	
<b>Objetivo de la Entrevista:</b>  El objetivo de la entrevista al Gerente de Operaciones y Ventas es recopilar información sobre la forma de operación actual el hotel, conocer la gestión que se realiza, su apreciación y crítica sobre los procesos operativos del área de alojamiento actuales y su grado de satisfacción con ellos.	
1. ¿Hace qué tiempo forma del equipo de trabajo de hotel Torres de Oro?	
2. ¿Qué opinión tiene usted de hotel Torres de Oro de manera interna?	
3. ¿Y con respecto a la competencia?	
4. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del hotel?	
5. ¿Cree usted que las actividades operativas, dentro del hotel, van en función de estos principios?	
6. ¿Existen procesos operativos definidos o algún documento similar para el área de alojamiento?	
7. ¿Desde sus inicios en la empresa, ha habido la intención de mejora en los procesos operativos para buscar calidad del	


<b>servicio?</b>
<b>8. ¿ Cómo ve usted la operación del área de alojamiento actualmente?</b>
<b>9. ¿Cree usted que aplicar mejoras a los procesos actuales, definir nuevos procesos y estandarizarlos, mejorará el desempeño de la operación del hotel?</b>
<b>10. ¿Qué beneficios cree que se obtendría con esto para la empresa y para usted?</b>
<b>11. ¿Se contaría con su predisposición y apoyo el momento de aplicar dichas mejoras?</b>
<b>Elaborado por: Oscar Acosta</b>

## 2.5.3.3 Guía de entrevista a la ama de llaves

 <b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL</b>	
<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Fecha:</b> 11 – 03 – 2015	<b>Entrevistada:</b> Sra. Aura Portilla
<b>Cargo:</b> Ama de llaves	
<b>Objetivo de la Entrevista:</b>  Conocer la percepción que tiene de la calidad del servicio dentro de la empresa, e indagar sobre los procesos actuales, para conocer haber si existe recomendaciones personales.	
1. <b>¿Hace qué tiempo forma del equipo de trabajo de hotel Torres de Oro?</b>	
2. <b>¿Qué opinión tiene usted de hotel Torres de Oro de manera interna?</b>	
3. <b>¿Y con respecto a la competencia?</b>	
4. <b>¿Conoce la misión, visión y objetivos del hotel?</b>	
5. <b>¿Cree usted que las actividades operativas, dentro del hotel, van en función de estos principios?</b>	
6. <b>¿Existen procesos operativos definidos o algún documento similar para el área de alojamiento?</b>	
7. <b>¿Cree usted que es factible para el hotel, ofertar de manera formal el servicio de lavandería para huéspedes?</b>	
8. <b>¿Actualmente cree que sea necesario la contratación de mas</b>	

<b>personal para su área?</b>
<b>9. ¿Desde sus inicios en la empresa, ha habido la intención de mejora en los procesos operativos para buscar calidad del servicio?</b>
<b>10. ¿Cómo ve usted la operación del área de alojamiento actualmente?</b>
<b>11. ¿Cree usted que aplicar mejoras a los procesos actuales, definir nuevos procesos y estandarizarlos, mejorará el desempeño de la operación del hotel?</b>
<b>12. ¿Qué beneficios cree que se obtendría con esto para la empresa y para usted?</b>
<b>13. ¿Se contaría con su predisposición y apoyo el momento de aplicar dichas mejoras?</b>
<b>Elaborado por: Oscar Acosta</b>

## 2.5.3.4 Guía de entrevista al recepcionista diurno

 <p><b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL</b></p>	
<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Fecha:</b> 11 – 03 - 2015	<b>Entrevistado:</b> Sr. John Bravo
<b>Cargo:</b> Recepcionista diurno	
<p><b>Objetivo de la Entrevista:</b></p> <p>Conocer si los procesos operativos actuales son útiles o si generan problemas y confusiones con el cliente y con el manejo interno de la administración.</p>	
1. ¿Hace qué tiempo forma del equipo de trabajo de hotel Torres de Oro?	
2. ¿Qué opinión tiene usted de hotel Torres de Oro de manera interna?	
3. ¿Y con respecto a la competencia?	
4. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del hotel?	
5. ¿Cree usted que las actividades operativas, dentro del hotel, van en función de estos principios?	
6. ¿Existen procesos operativos definidos o algún documento similar para el área de alojamiento?	
7. ¿Los procesos actuales en el área de recepción, son de utilidad o	



<b>generan problemas?</b>
<b>8. ¿Según su criterio, que cree que opinan los clientes sobre el manejo operativo del hotel?</b>
<b>9. ¿Desde sus inicios en la empresa, ha habido la intención de mejora en los procesos operativos para buscar calidad del servicio?</b>
<b>10.¿ Cómo ve usted la operación del área de alojamiento actualmente?</b>
<b>11.¿Cree usted que aplicar mejoras a los procesos actuales, definir nuevos procesos y estandarizarlos, mejorará el desempeño de la operación del hotel?</b>
<b>12.¿Qué beneficios cree que se obtendría con esto para la empresa y para usted?</b>
<b>13.¿Se contaría con su predisposición y apoyo el momento de aplicar dichas mejoras?</b>
<b>Elaborado por: Oscar Acosta</b>

### 2.5.3.5 Entrevista a Gerente General

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

### ENTREVISTA

**Fecha:** 11-03-2015

**Entrevistada:** Sra. Marcia Chicango

**Cargo:** Gerente General

**Objetivo de la Entrevista:**

El objetivo de la entrevista a la Gerente General es conocer la gestión que se realiza, a nivel directivo, para la buena operatividad del hotel; enfatizando la intervención en las áreas de alojamiento.

**1. ¿Cuál fue la motivación principal para la creación de hotel Torres de Oro?**

En aquel entonces mirando la gran cantidad de turistas que llegaban a Tulcán y viendo la falta de hoteles, se hizo un esfuerzo económico y nos llevo a construir el hotel.

**2. ¿Qué tiempo lleva operando el hotel Torres de Oro?**

El hotel inició sus actividades en el año 1996, es decir lleva operando 19 años.

**3. ¿Cuáles cree usted que han sido los factores determinantes para que se mantenga la operatividad del hotel?**

Principalmente la constante presencia de demanda de clientes en Tulcán, esto nos ha permitido seguir operando.

**4. ¿Cuál es el objetivo y la razón de ser del hotel?**

Como objetivo principal, ser una empresa fuerte, sólida y de gran crecimiento y la razón de ser, pues simplemente brindar el mejor servicio de alojamiento al mejor precio en la ciudad de Tulcán.

**5. ¿Las actividades del Hotel se realizan en base a la misión, visión y objetivos planteados?**

El tema de la misión, visión y objetivos es un tema nuevo en el hotel que no ha habido la oportunidad de socializar con el personal, pero que se lo piensa implementar de una manera segura.

**6. ¿Conoce su personal estos principios?**

Por ahora no.

**7. ¿Dispone el hotel de manuales de operación de las áreas; donde se definan los procesos, o algún documento similar?**

No, todas las actividades se han realizado dependiendo de la necesidad de aplicarlas.

**8. ¿Ha realizado capacitación a sus empleados, para cumplir sus objetivos?**

Capacitación formal no, pero siempre se reúne a los empleados para indicar como atender al cliente, cosas muy generales.

**9. ¿Considera suficiente la cantidad de talento humano con la que cuenta, para que las actividades del hotel se desarrollen de manera correcta?**

Depende de la temporada, hay meses en los cuales el personal es mas que suficiente, que generalmente es el de planta, pero hay meses en los cuales se debe contratar personal eventual.

**10. ¿Cree usted que aplicar mejoras a los procesos actuales, definir nuevos procesos y estandarizarlos, mejorará el desempeño de la operación del hotel?**

Yo creo que si.

**11. ¿Tendría la predisposición de colaborar en la realización de estas mejoras?**

Si los beneficios van para las personas que trabajamos en la empresa y para la empresa en general, por supuesto que si.

**2.5.3.6 Entrevista a Gerente de operaciones y ventas**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**ENTREVISTA**

**Fecha:** 11 – 03 – 2015

**Entrevistado:** Sr. Nelson Gordón

**Cargo:** Gerente de Operaciones y Ventas

**Objetivo de la Entrevista:**

El objetivo de la entrevista al Gerente de Operaciones y Ventas es recopilar información sobre la forma de operación actual el hotel, conocer la gestión que se realiza, su apreciación y crítica sobre los procesos operativos del área de alojamiento actuales y su grado de satisfacción con ellos.

**1. ¿Hace qué tiempo forma del equipo de trabajo de hotel Torres de Oro?**

Estoy colaborando con el hotel prácticamente desde que se inició, es decir desde el año 1996.

**2. ¿Qué opinión tiene usted de hotel Torres de Oro de manera interna?**

Internamente nos hemos mantenido con un sistema antiguo, seria bueno ir modernizándonos, conjuntamente con el personal que esta laborando.

### **3. ¿Y con respecto a la competencia?**

Nos hemos logrado mantener con nuestros clientes, estamos entre los mejores a pesar que ha habido nuevos hoteles nos hemos logrado mantener que es muy importante, ya que unos hoteles tal vez al iniciar sus operaciones son acogidos por novedad y en corto tiempo han decaído, pero nosotros no.

### **4. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del hotel?**

En si de lo que es hotel Torres de Oro, no se ha creado la misión, la visión ni los valores; se estaba por crear el documento junto con el reglamento interno de trabajo, para el personal, que seria bueno para poder trabajar en base a los objetivos que nos planteemos.

### **5. ¿Cree usted que las actividades operativas, dentro del hotel, van en función de estos principios?**

No, puesto que aun no hay.

### **6. ¿Existen procesos operativos definidos o algún documento similar para el área de alojamiento?**

De igual manera no están definidas las funciones u objetivos en un documento escrito, se les ha dicho a los colaboradores de manera verbal nada mas, cómo realizar las actividades, cada uno en su área.

### **7. ¿Desde sus inicios en la empresa, ha habido la intención de mejora en los procesos operativos para buscar calidad del servicio?**

No, creo que de pronto por iniciativa y con el personal que hemos estado trabajando hemos hecho propuestas pero en si no ha habido un documento que diga como se va a trabajar o que se va a cambiar.

**8. ¿ Cómo ve usted la operación del área de alojamiento actualmente?**

Creo que se debería mejorar porque creo que actualmente estamos trabajando en un sistema antiguo donde tal vez estamos usando mucha papelería, mucho trámite; deberíamos actualizarnos.

**a. Con respecto a papelería**

Lo básico; para el cliente lo que es una tarjeta de registro donde van los datos del cliente, lista de llegadas, en la tarjeta de registro igual van los consumos que hace el cliente, consumos de restaurante o consumos adicionales. Con respecto a habitaciones se lleva un documento que le llamamos el kárdex de ocupación, que es entregado a las camareras y donde están las habitaciones que salen o que se quedan.

**9. ¿Cree usted que aplicar mejoras a los procesos actuales, definir nuevos procesos y estandarizarlos, mejorará el desempeño de la operación del hotel?**

Claro que vamos a mejorar. Se va a mejorar y vamos a adquirir mas clientes además de mejorar el servicio, no se va a dar tanta vuelta y se podrá brindar un servicio de calidad.

**10. ¿Qué beneficios cree que se obtendría con esto para la empresa y para usted?**

Como empresa vamos a estar en un sitial mas alto porque vamos a mejor el servicio con los clientes y en lo personal vamos a aprender y vamos a poder desenvolvemos mejor con los clientes.

**11. ¿Se contaría con su predisposición y apoyo el momento de aplicar dichas mejoras?**

Claro que si estaría dispuesto a colaborar como lo he venido haciendo, como dije, lo vengo haciendo desde que inició el hotel, y por qué no hacerlo para que se mejore.

### 2.5.3.7 Entrevista al ama de llaves

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

### ENTREVISTA

**Fecha:** 11 – 03 – 2015

**Entrevistada:** Sra. Aura Portilla

**Cargo:** Ama de Llaves

**Objetivo de la Entrevista:**

Conocer la percepción que tiene de la calidad del servicio dentro de la empresa, e indagar sobre los procesos actuales, para conocer haber si existe recomendaciones personales.

**1. ¿Hace qué tiempo forma del equipo de trabajo de hotel Torres de Oro?**

Hace 2 años y medio.

**2. ¿Qué opinión tiene usted de hotel Torres de Oro de manera interna?**

Bueno el hotel es muy bonito, pero sigue con aspectos que no se han podido cambiar desde hace mucho tiempo atrás que al poder intervenirlas se podría trabajar de mejor forma.

**3. ¿Y con respecto a la competencia?**

A pesar de que tenemos fuerte competencia, estamos en un muy buen lugar.

**4. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del hotel?**

No, no los conozco.

**5. ¿Cree usted que las actividades operativas, dentro del hotel, van en función de estos principios?**

No, porque no se han planteado.

**6. ¿Existen procesos operativos definidos o algún documento similar para el área de alojamiento?**

No siempre se lo hace verbalmente.

**7. ¿Cree usted que es factible para el hotel, ofertar de manera formal el servicio de lavandería para huéspedes?**

Sería muy bueno, porque actualmente se lo hace de una manera informal.

**8. ¿Actualmente cree que sea necesario la contratación de mas personal para su área?**

Si, se sería bueno, por lo que actualmente solo hay dos personas que nos ocupamos de todas las actividades.

**9. ¿Desde sus inicios en la empresa, ha habido la intención de mejora en los procesos operativos para buscar calidad del servicio?**

Que yo sepa no, siempre hemos estado trabajando así, pero nunca nos han comentado que algo se va a arreglar.

**10.¿ Cómo ve usted la operación del área de alojamiento actualmente?**

Es un poco desordenada por lo que a veces e incluso se debe alzar las voz para poder pedir las cosas, estamos atrasados.

**11.¿Cree usted que aplicar mejoras a los procesos actuales, definir nuevos procesos y estandarizarlos, mejorará el desempeño de la operación del hotel?**

Claro que si. Si se logra mejorar y aplicar tantas técnicas modernas que existen en la actualidad, mejoraría tanto para nosotros, como empleados, y para el hotel en general.



**12. ¿Qué beneficios cree que se obtendría con esto para la empresa y para usted?**

Personalmente podríamos realizar nuestro trabajo de Ama de Llaves de mejor forma, y la empresa podría captar mas clientes.

**13. ¿Se contaría con su predisposición y apoyo el momento de aplicar dichas mejoras?**

Si, estamos a la orden siempre.

**2.5.3.8 Entrevista a recepcionista diurno**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**ENTREVISTA**

**Fecha:** 11 – 03 – 2015

**Entrevistado:** Sr. John Bravo

**Cargo:** Recepcionista Diurno

**Objetivo de la Entrevista:**

Conocer si los procesos operativos actuales son útiles o si generan problemas y confusiones con el cliente y con el manejo interno de la administración.

**1. ¿Hace qué tiempo forma del equipo de trabajo de hotel Torres de Oro?**

Formo parte del equipo hace 1 año y 6 meses.

**2. ¿Qué opinión tiene usted de hotel Torres de Oro de manera interna?**

Creo que el hotel es muy bueno con una buena trayectoria, aunque esta trabajando de forma antigua aún, de forma manual; sin la parte informática.

**3. ¿Y con respecto a la competencia?**

Nosotros tenemos una buena clientela que es fiel, que son clientes frecuentes a los que siempre brindamos un buen servicio.

**4. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del hotel?**

No, no los conozco.

**5. ¿Cree usted que las actividades operativas, dentro del hotel, van en función de estos principios?**

No, porque no se han definido.

**6. ¿Existen procesos operativos definidos o algún documento similar para el área de alojamiento?**

No, no los hay.

**7. ¿Los procesos actuales en el área de recepción, son de utilidad o generan problemas?**

Yo creo que generan un poco de problema por el hecho que siguen siendo manuales, son demorosos y eso nos toma mucho tiempo del cliente. Algunos son útiles para gerencia porque hay datos de alojamiento, de los clientes, etc.

**8. ¿Según su criterio, que cree que opinan los clientes sobre el manejo operativo del hotel?**

Tenemos algunas quejas como el agua caliente del hotel, no se coloca amenities, los teléfonos son antiguos o no sirven, algunas habitaciones que tienen olor a humedad, o la señal de internet se satura y cuando hay eventos en el salón, los clientes se molestan por el ruido.

A veces existen choques en la recepción con las reservas por la mala comunicación entre recepcionistas.

**9. ¿Desde sus inicios en la empresa, ha habido la intención de mejora en los procesos operativos para buscar calidad del servicio?**

De forma escrita no, todo ha sido de forma verbal por parte del gerente de operaciones y de la gerente general.

**10. ¿Cómo ve usted la operación del área de alojamiento actualmente?**

Hay problemas y uno de los mas difíciles de manejar son las tarifas ya que no están definidas, sino que cambian dependiendo de la demanda que exista de clientes.

**11. ¿Cree usted que aplicar mejoras a los procesos actuales, definir nuevos procesos y estandarizarlos, mejorará el desempeño de la operación del hotel?**

Yo creo que si, porque tendríamos mas rapidez a la hora de realizar algunas actividades y sería mas ordenado.


**12. ¿Qué beneficios cree que se obtendría con esto para la empresa y para usted?**

Para la empresa sería la mejora del servicio definitivamente, y personalmente me ayudaría a mejorar la rapidez en mis actividades dentro de la empresa.

**13. ¿Se contaría con su predisposición y apoyo el momento de aplicar dichas mejoras?**

Si estaría apoyando a todo esto.

### 2.5.4 Formato de Encuesta a Huéspedes de Hotel Torres de Oro

 <p><b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL</b></p>						
<b>ENCUESTA A HUÉSPEDES DEL HOTEL TORRES DE ORO</b>						
La siguiente encuesta se realiza con fines académicos y de beneficio para la mejora de los servicios para los huéspedes de hotel Torres de Oro.						
<b>1. Género:</b>						
1.1. Masculino _____ 1.2. Femenino _____						
<b>2. Edad:</b>						
2.1. 18 – 25 años _____						
2.2. 26 – 35 años _____						
2.3. 36 – 45 años _____						
2.4. 46 – 55 años _____						
2.5. 56 en adelante _____						
<b>3. Nacionalidad:</b> _____						
<b>4. ¿Es su primera vez como huésped de hotel Torres de Oro?</b>						
4.1. Si _____ 4.2. No _____						
Marque con una X su calificación a los siguientes aspectos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Comentario
Su primera impresión al llegar al Hotel Torres de Oro.						
El espacio donde se encuentra la Recepción.						

Si su comunicación con el hotel fue vía telefónica.							
Agilidad en los procesos de Check In y Check Out.							
Rapidez en los procesos de Check In y Check Out.							
Atención del personal de recepción en todos sus requerimientos.							
Agilidad del personal de recepción en todos sus requerimientos.							
Primera Impresión al ingresar a la habitación.							
Equipos, servicios y limpieza de su habitación.							
Trabajo del personal de Ama de Llaves con respecto a la limpieza y cuidado de las habitaciones.							
Trabajo del personal de Ama de Llaves con respecto a la limpieza y cuidado de áreas públicas del hotel.							
<b>5. ¿Volvería a hospedarse en hotel Torres de Oro?</b>							
5.1. Si _____ 5.2. No _____ 5.3. Tal vez _____							
¿Por qué? _____							
<b>6. ¿Recomendaría a sus familiares y amigos este hotel?</b>							
6.1. Si _____ 6.2. No _____ 6.3. Tal vez _____							
¿Por qué? _____							
<b>7. ¿Durante su estadía, tuvo algún problema en el hotel?, Si su respuesta es sí, describa brevemente cuál fue y si tuvo solución.</b>							
7.1. Si _____ 7.2. No _____							
_____							
_____							
<b>8. ¿Qué aspectos le gustaría que se mejoren en Hotel Torres de Oro?</b>							
_____							
_____							

Elaborado por: Oscar Acosta

### 2.5.5 Universo y determinación del tamaño de la muestra

Para la realización de la encuesta a los clientes del hotel Torres de Oro, se ha tomado como universo su número total de clientes en el año 2013, que es de 8734.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times P \times Q}{(N - 1) \times \left(\frac{E}{K}\right)^2 + P \times Q}$$

$$n = \frac{8734 \times 0,5 \times 0,5}{(8734 - 1) \times \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5 \times 0,5}$$

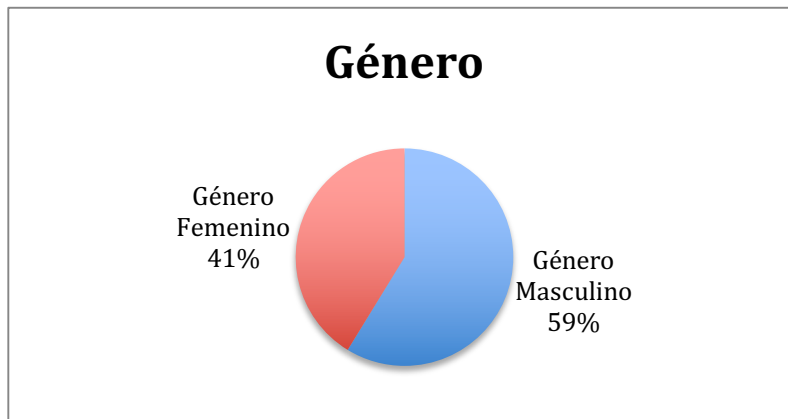
$$n = 382,52$$

Después de realizar el cálculo se determina que la muestra óptima para realizar el estudio es de 382,52 encuestas.

### 2.5.6 Tabulación de datos – encuesta a clientes.

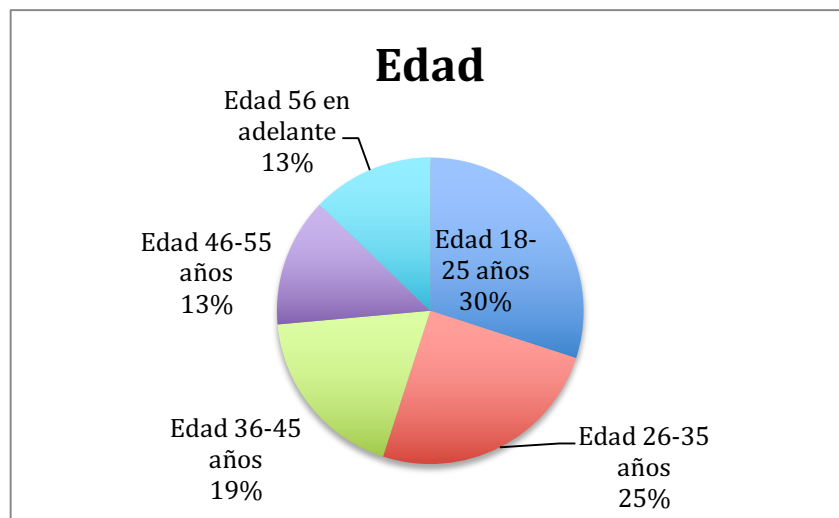
Después de realizar las encuestas a los clientes del Hotel “Torres de Oro”, se obtuvieron los siguientes resultados:

**GRÁFICO 3.- Género**



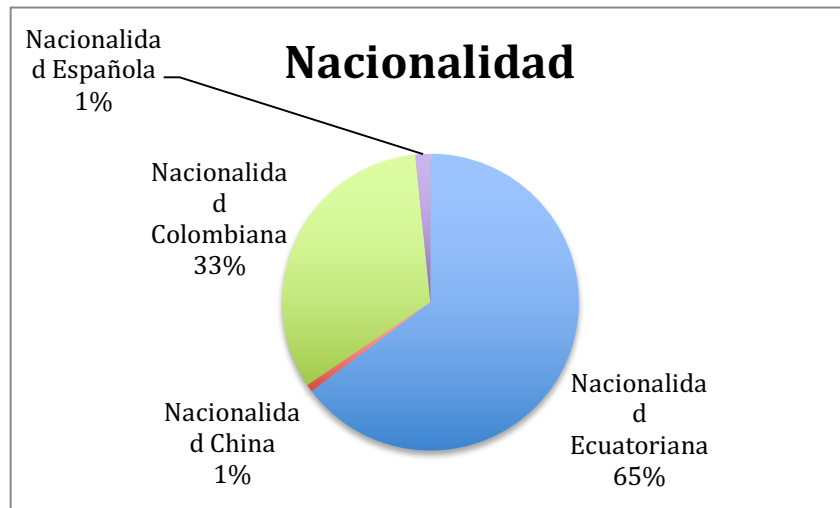
Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 4.- Edad**



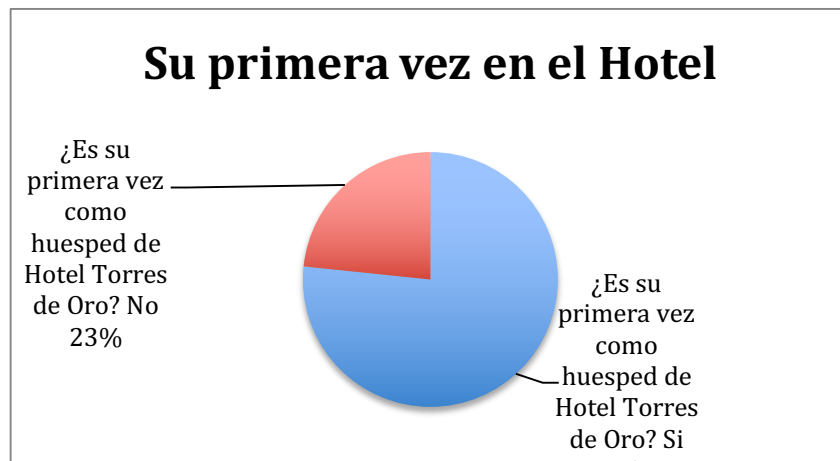
Elaborado por: Oscar Acosta

GRÁFICO 5.- Nacionalidad



Elaborado por: Oscar Acosta

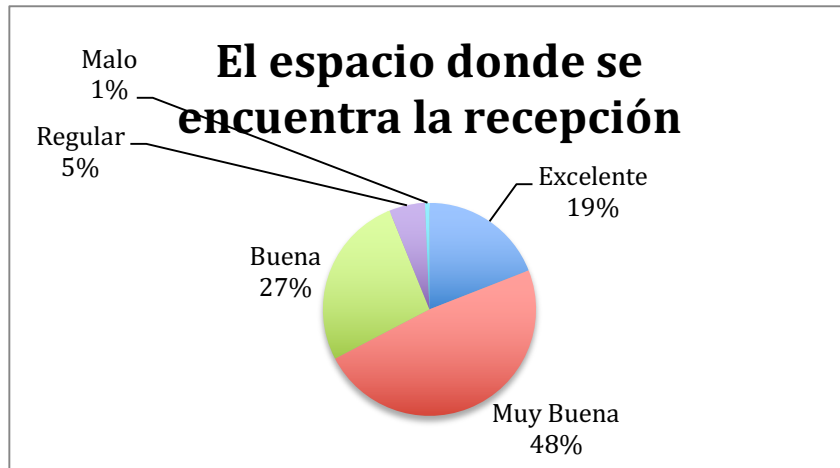
GRÁFICO 6.- ¿Es su primera ocasión en el hotel?



Elaborado por: Oscar Acosta

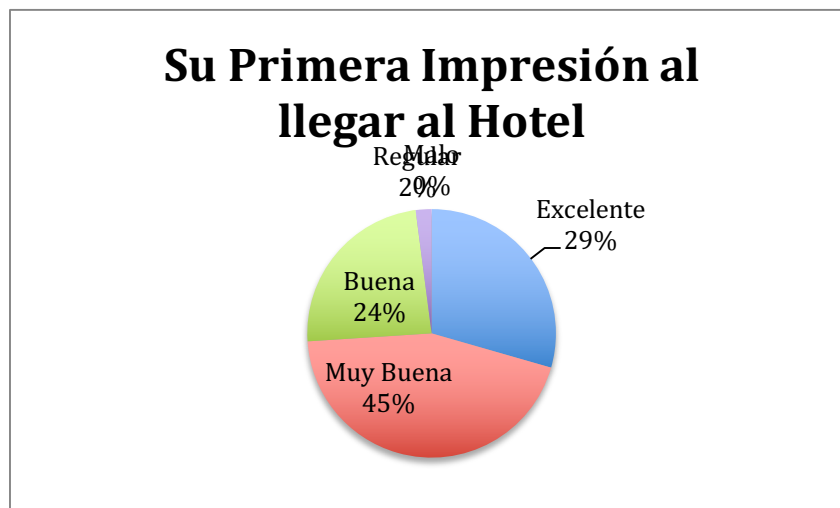


**GRÁFICO 7.- Su primera impresión al llegar al hotel Torres de Oro.**



Elaborado por: Oscar Acosta

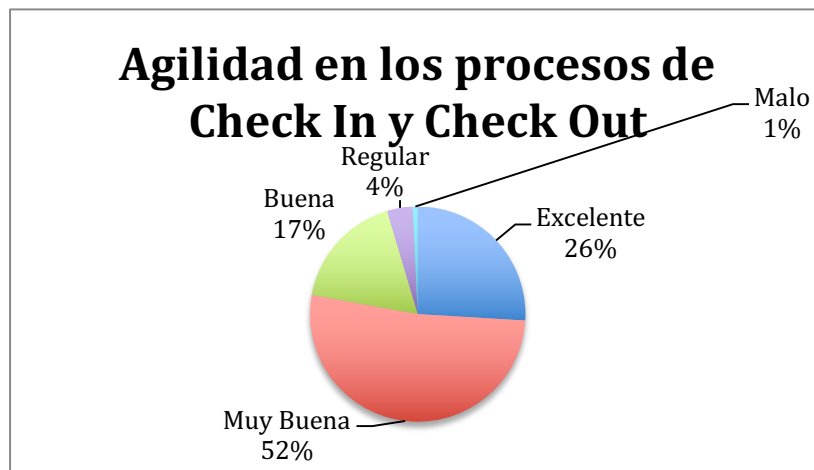
**GRÁFICO 8.- El espacio donde se encuentra la Recepción.**



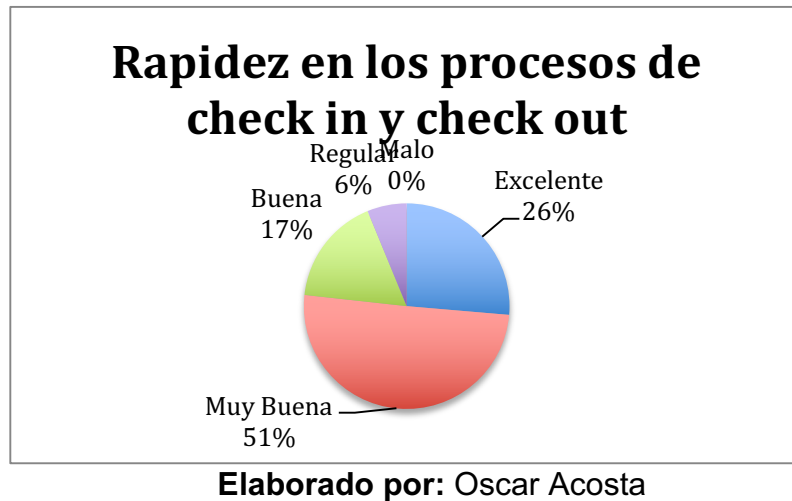
Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 9.- Si su comunicación con el hotel fue vía telefónica.**

Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 10.- Agilidad en los procesos de *Check In* y *Check Out*.**

Elaborado por: Oscar Acosta

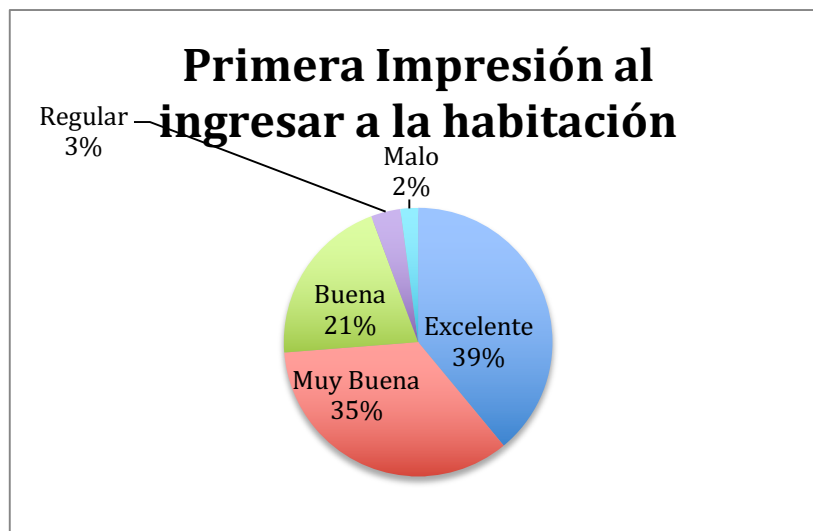
**GRÁFICO 11.- Rapidez en los procesos de Check In y Check Out.****GRÁFICO 12.- Atención del personal de recepción en todos sus requerimientos.**

**GRÁFICO 13.- Agilidad del personal de recepción en todos sus requerimientos.**



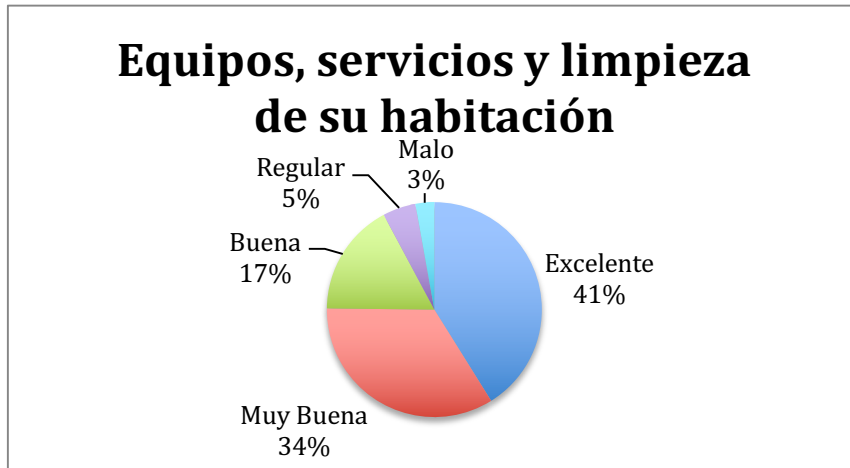
**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 14.- Primera impresión al ingresar a la habitación.**



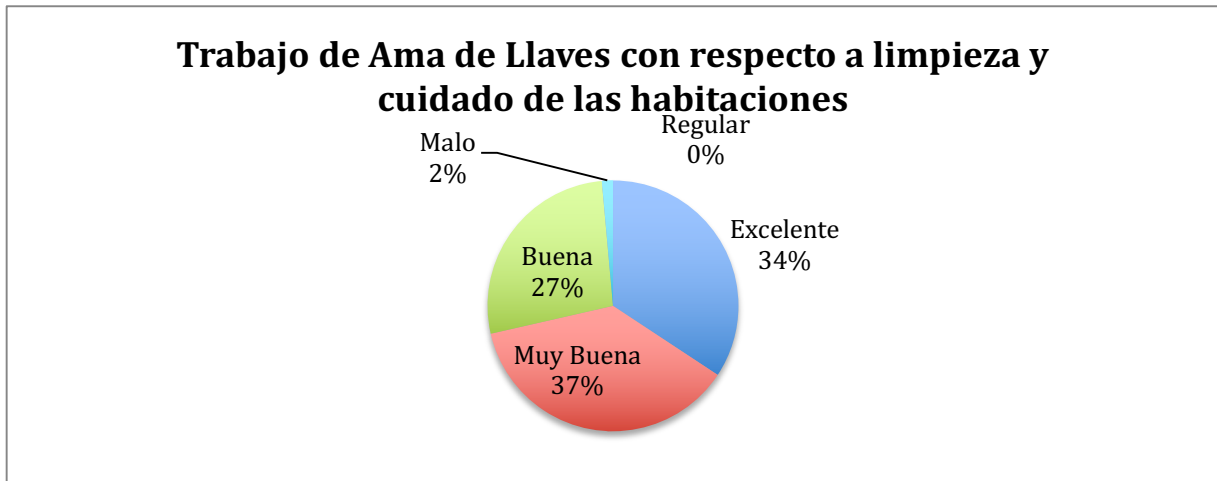
**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 15.- Equipos, servicios y limpieza de su habitación.**



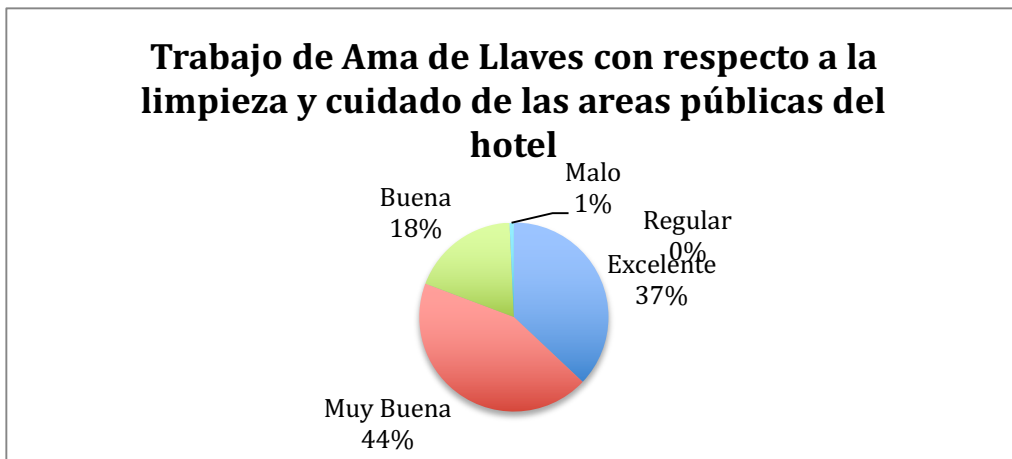
**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 16.- Trabajo del personal de Ama de Llaves con respecto a la limpieza y cuidado de las habitaciones.**



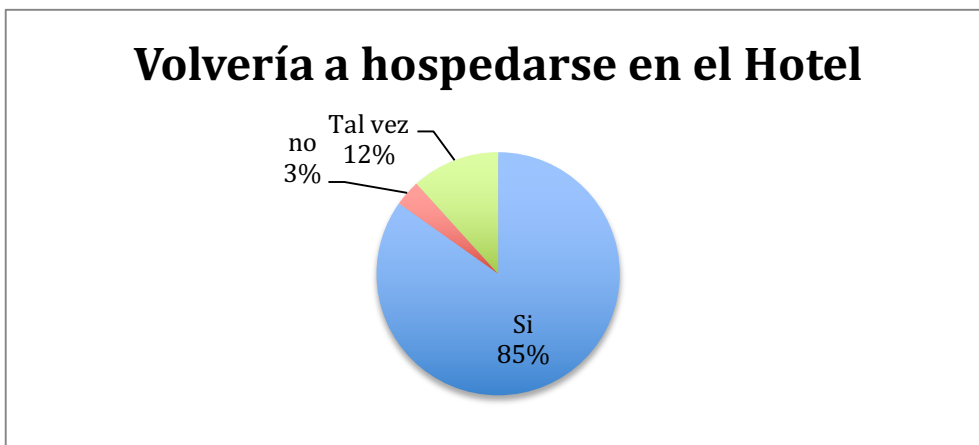
**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 17.- Trabajo del personal de Ama de Llaves con respecto a la limpieza y cuidado de áreas públicas del hotel.**

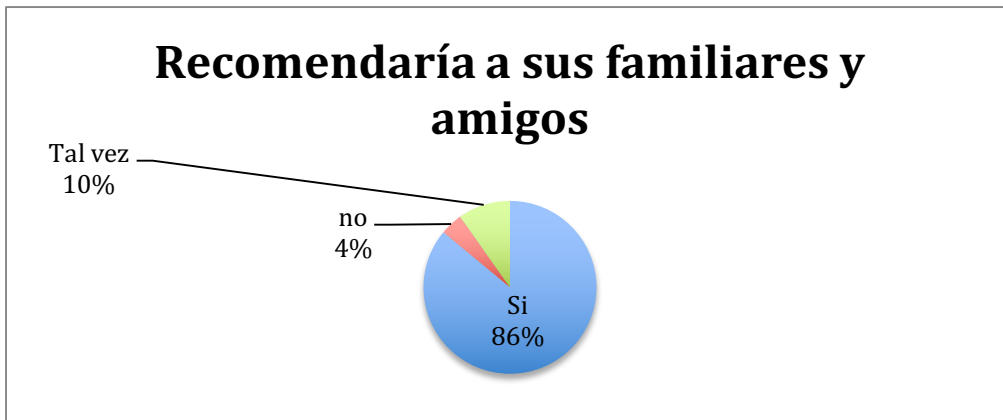


**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 18.- ¿Volvería a hospedarse en hotel Torres de Oro?**



**Elaborado por: Oscar Acosta**

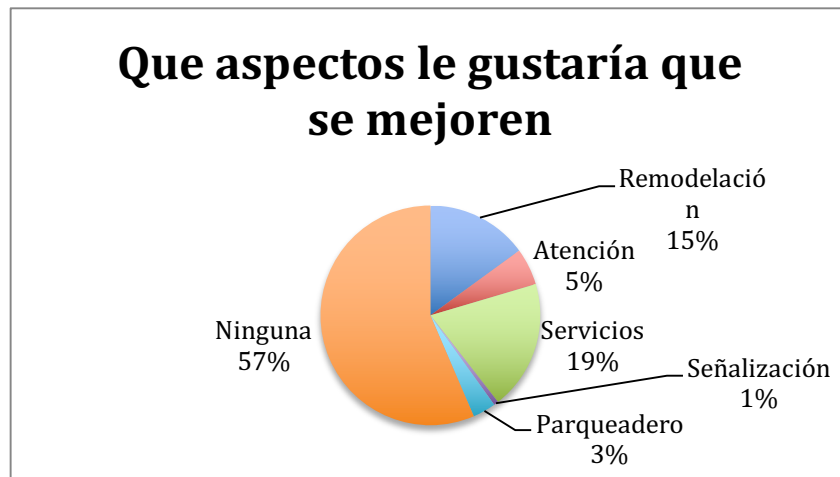
**GRAFICO 19 .- ¿Recomendaría a sus familiares y amigos este hotel?**

Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 20.- ¿Durante su estadía, tuvo algún problema en el hotel?, Si su respuesta es sí, describa brevemente cuál fue y si tuvo solución.**

Elaborado por: Oscar Acosta


**GRÁFICO 21.- ¿Qué aspectos le gustaría que se mejoren en hotel Torres de Oro?**



**Elaborado por: Oscar Acosta**



### 2.5.7 Formato de encuesta a empleados del hotel “Torres de Oro”

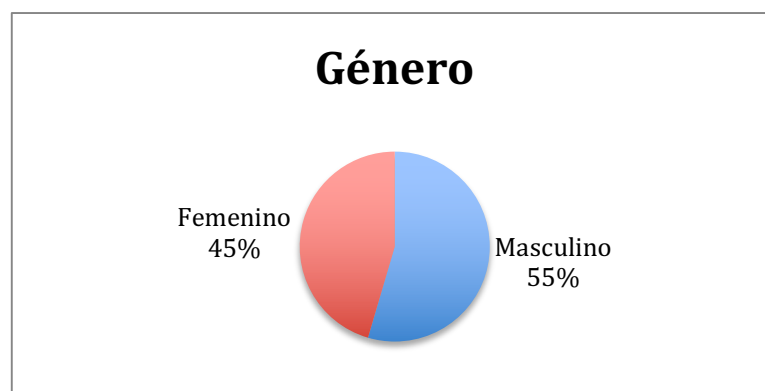
 <p><b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL</b></p>	
<b>ENCUESTA A TRABAJADORES DEL HOTEL TORRES DE ORO</b>	
<p>La siguiente encuesta se realiza con fines académicos y de beneficio para la mejora de los servicios para los huéspedes de hotel Torres de Oro.</p>	
<p>Gracias por su cooperación</p>	
<b>1. Género:</b>	
1.1. Masculino _____	1.2. Femenino _____
<b>2. Edad:</b>	
2.1. 18 – 25 años	_____
2.2. 26 – 35 años	_____
2.3. 36 – 45 años	_____
2.4. 46 – 55 años	_____
2.5. 56 en adelante	_____
<b>3. ¿En que área del hotel Torres de Oro trabaja?</b>	
3.1. Recepción:	_____
3.2. Ama de Llaves:	_____
3.3. Restaurante:	_____
3.4. Cocina:	_____

3.5. Administrativo: _____
<b>4. ¿Qué cargo ocupa actualmente en hotel Torres de Oro?</b>
_____
<b>5. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?</b>
5.1. Menos de 1 año _____
5.2. De 1 a 5 años _____
5.3. 5 años o mas _____
<b>6. ¿Conoce de manera clara las funciones que debe desempeñar en su lugar de trabajo, si su respuesta es si, indique brevemente que realiza?</b>
6.1. Si: _____ 6.2. No: _____
_____
<b>7. ¿El momento de ingresar a trabajar a la empresa, recibió un programa de inducción o información sobre las actividades que iba a realizar en su lugar de trabajo?</b>
7.1. Si: _____ 7.2. No: _____
<b>8. ¿Conoce la misión, visión, valores corporativos y objetivos del hotel?</b>
8.1. Si: _____ 8.2. No: _____
<b>9. ¿Cuenta con los instrumentos necesarios para realizar sus actividades de la manera mas adecuada?</b>
9.1. Si: _____ 9.2. No: _____
<b>10. ¿Qué instrumentos considera los mas importantes para su trabajo?</b>

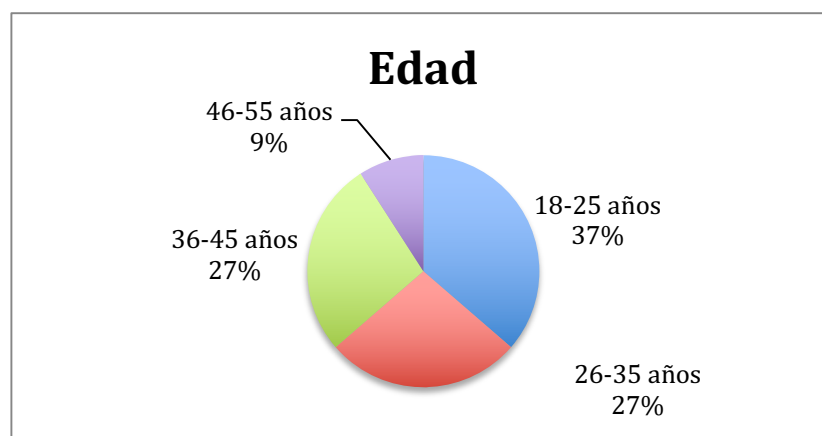
<b>¿Cuáles cree usted?</b>	
_____	
_____	
<b>11. ¿Cómo lo considera el ambiente laboral dentro de la empresa?</b>	
<b>11.1.</b>	Excelente: _____
<b>11.2.</b>	Muy bien: _____
<b>11.3.</b>	Bien: _____
<b>11.4.</b>	Regular: _____
<b>11.5.</b>	Mal: _____
<b>¿Por qué?</b>	
_____	
_____	
<b>12. ¿Cree usted que es necesario que los trabajadores del hotel deban recibir capacitaciones, con temas de su área de trabajo, periódicamente para mejorar su rendimiento laboral?</b>	
<b>12.1.</b>	Si: _____
<b>12.2.</b>	No: _____
<b>13. ¿A su criterio, cómo califica a Hotel Torres de Oro, en comparación a sus competidores locales?</b>	
<b>13.1.</b>	Excelente: _____
<b>13.2.</b>	Muy bien: _____
<b>13.3.</b>	Bien: _____
<b>13.4.</b>	Regular: _____
<b>13.5.</b>	Mal: _____
<b>¿Por qué?</b>	
_____	
_____	

**14. Comentarios y/o sugerencias**

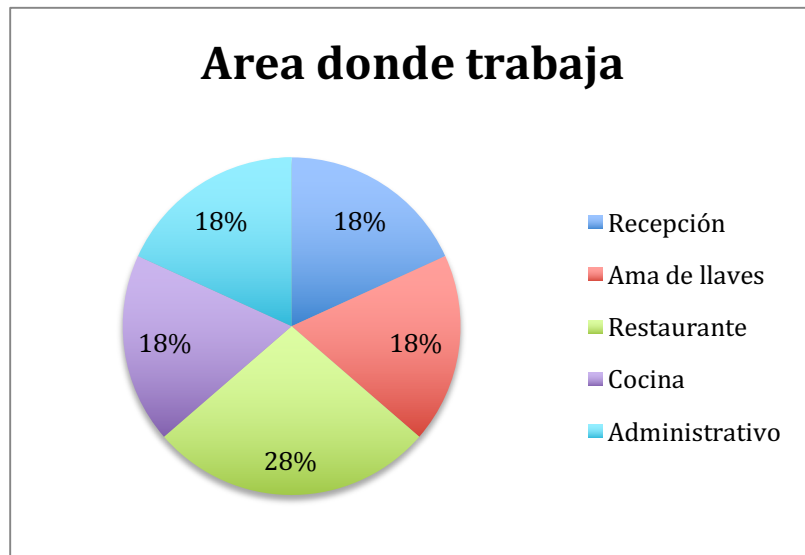
Elaborado por: Oscar Acosta

**2.6 Tabulación de Datos – Encuesta empleados****GRÁFICO 22.- Género**

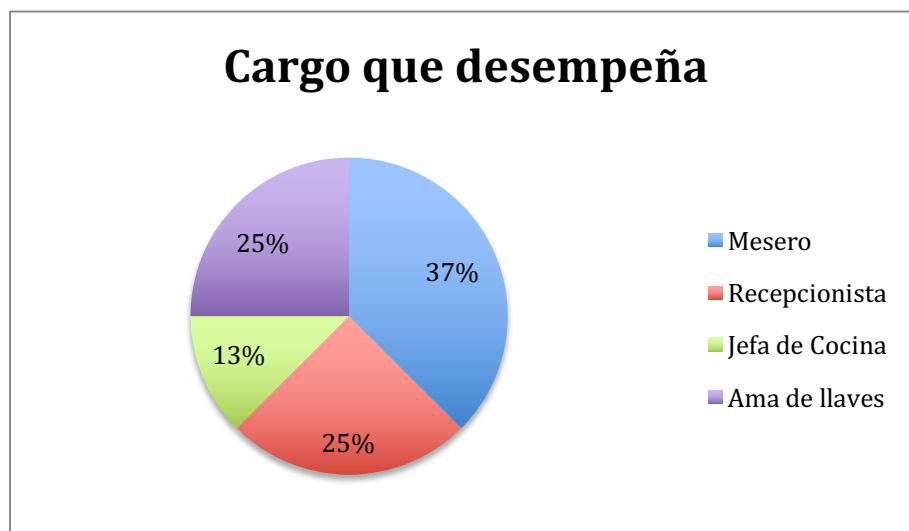
Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 23.- Edad**

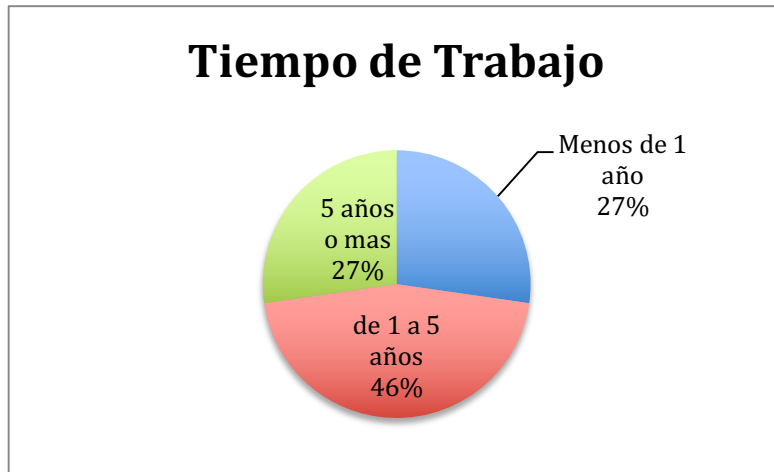
Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 24.- ¿En que área trabaja?**

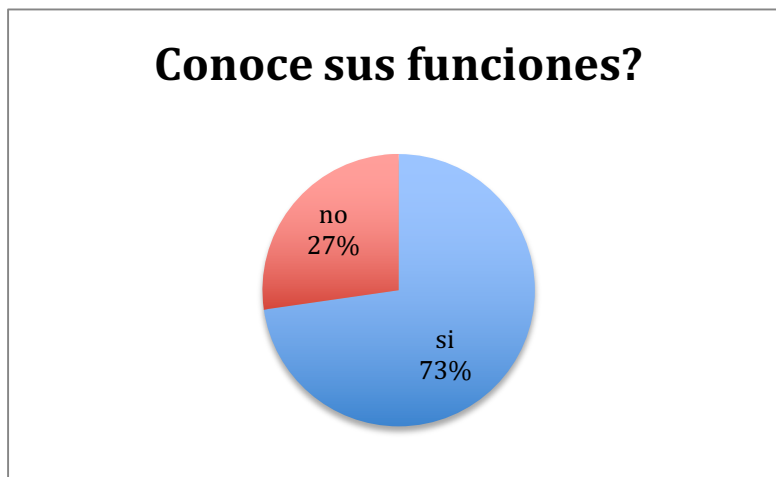
Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 25.- ¿Qué cargo ocupa actualmente?**

Elaborado por: Oscar Acosta

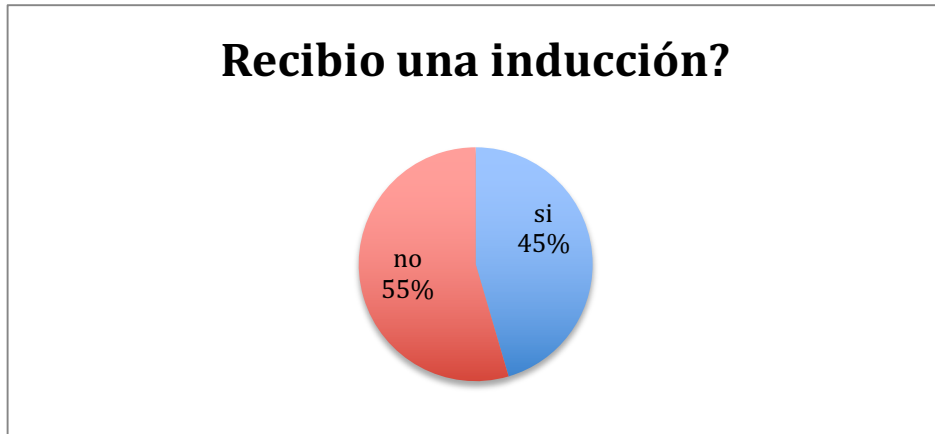
**GRÁFICO 26.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?**

**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 27.- ¿Conoce de manera clara las funciones que debe desempeñar en su lugar de trabajo?**

**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 28.- ¿El momento de ingresar a trabajar en la empresa, recibió un programa de inducción o información sobre las actividades que iba a realizar en su lugar de trabajo?**



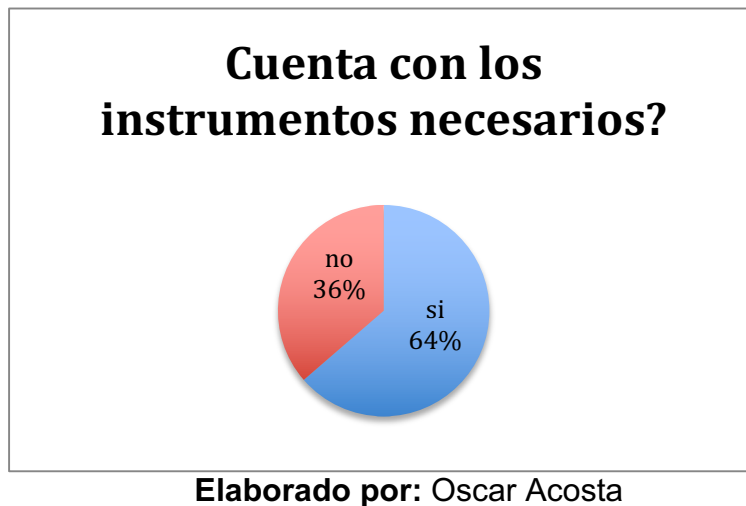
**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 29.- Conoce la misión, visión, valores corporativos y objetivos del hotel?**

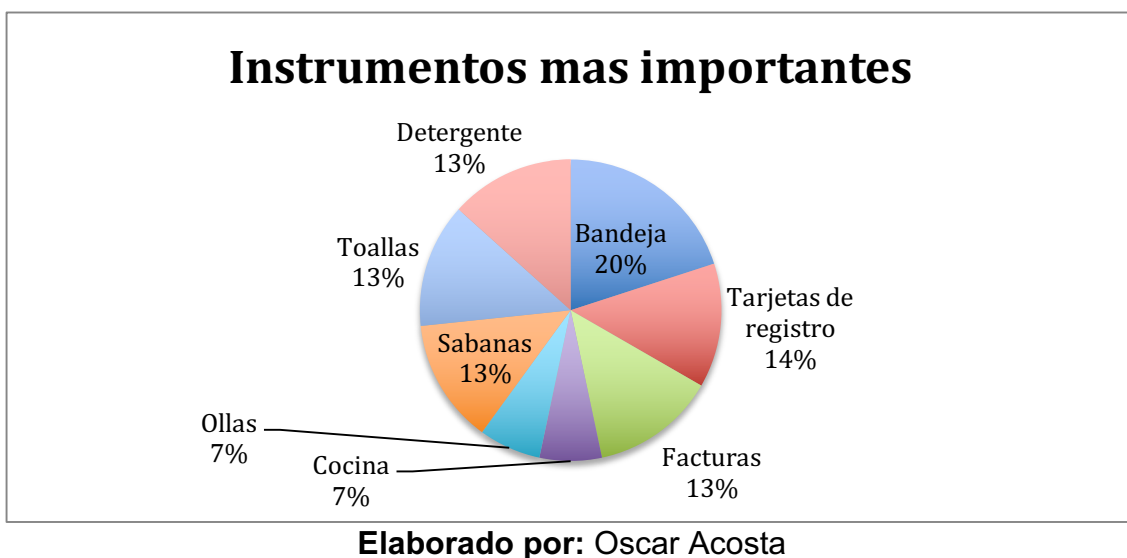


**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 30.- ¿Cuenta con los instrumentos necesarios para realizar sus actividades de la manera mas adecuada?**



**GRÁFICO 31.- ¿Qué instrumentos considera los mas importantes para su trabajo?**



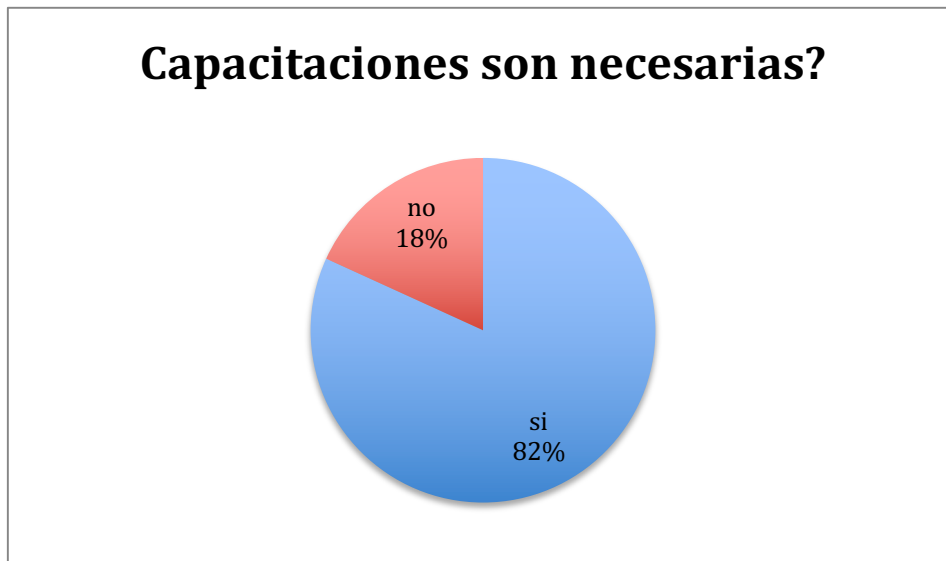


**GRÁFICO 32.- ¿Cómo lo considera el ambiente laboral dentro de la empresa?**



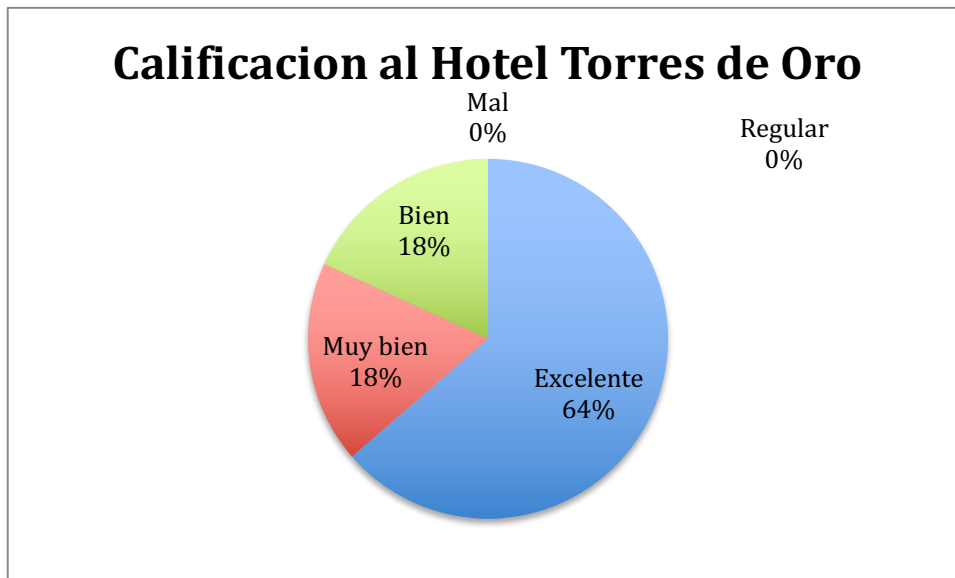
**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 33.- ¿Creé usted que es necesario que los trabajadores del hotel deban recibir capacitaciones, con temas de su área de trabajo, periódicamente para mejorar su rendimiento laboral?**



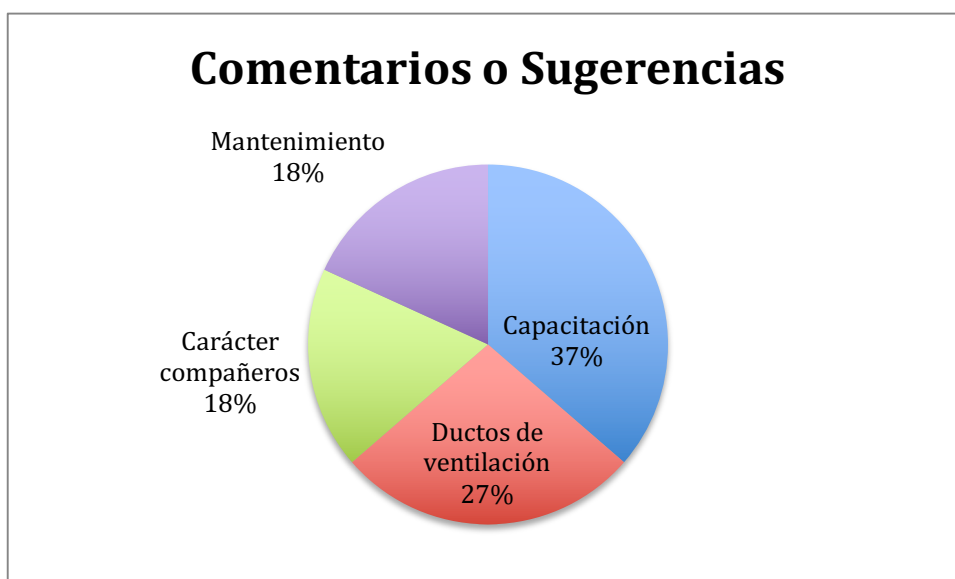
**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 34.- A su criterio, ¿cómo califica a hotel Torres de Oro, en comparación a sus competidores locales?**



Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 35.- Comentarios y/o Sugerencias**



Elaborado por: Oscar Acosta

## 2.7 Análisis de puntos críticos del área de alojamiento

Los aspectos que se detallan a continuación han sido analizados, y tomados en cuenta después de realizar el diagnóstico situacional actual de la empresa, y luego de haber realizado el estudio de mercado en clientes internos y externos.

Se tomará en cuenta puntos críticos en las áreas de recepción, ama de llaves y lavandería.

- No existe procesos ni estándares definidos para los procesos de *Check In* y *Check out* individuales y para grupos.
- No existen estándares de calidad, ni procesos definidos para el manejo de la central telefónica del hotel, lo que causa descontento a los huéspedes el momento de realizar la reserva principalmente.
- Los trabajadores del área de recepción no recibieron un proceso de inducción adecuado ni programas de capacitación para mejorar la atención al cliente y la operatividad del área.
- No existen procesos a seguir para el manejo de equipaje de huéspedes ni custodia.
- El sistema administrativo es muy antiguo, no hay presencia de sistemas informáticos para el manejo del hotel.
- No existe la papelería necesaria para la normal operación del departamento.
- El sistema de reservas del hotel es ineficiente y provoca confusión para los trabajadores.
- Los clientes externos solicitan mejora de los servicios del hotel, en estos servicios se incluye el departamento de lavandería del hotel.
- No se encuentran definidos estándares de calidad ni procesos de operación para el arreglo de habitaciones.
- La lencería del hotel no es estándar, es decir existen mucha variedad en su línea, lo que genera que no haya uniformidad en las habitaciones.
- El personal del departamento de ama de llaves no tiene capacitación sobre su área para desempeñar adecuadamente su tarea.

- El departamento de ama de llaves no cuenta con la papelería necesaria para tener un control de habitaciones adecuado.
- No existe papelería informativa del hotel para el huésped.
- Los clientes externos del hotel, de acuerdo al estudio realizado, solicitan una mejora en los servicios del hotel, entre estos se encuentra la inexistencia del servicio de lavandería.
- De acuerdo al personal de ama de llaves, existe una sobrecarga de trabajo; por lo que se puede analizar la contratación de personal adicional.
- El departamento no cuenta con los equipos necesarios como: planchas industriales o químicos de desinfección, para su manejo operativo adecuado.
- La comunicación entre el departamento de recepción y ama de llaves no está formalizado, de igual manera su cruce de información.

## CAPÍTULO III

### **3 Propuesta de Mejoramiento para el hotel Torres de Oro**

En el presente capítulo se presentará los problemas y puntos críticos que presenta el hotel Torres de Oro en su área de alojamiento, además se expondrá las razones por las cuales se están produciendo dichos problemas y las consecuencias que conllevan. Adjunto a esto se propondrá una posible solución a los problemas encontrados, y se va a establecer un nivel de prioridad para su aplicación, sea esta a corto, mediano o largo plazo.

Se realizará cuadros, donde se detallen las posibles acciones a realizarse, el tiempo de duración o aplicación, y el presupuesto que se necesite para poder hacer efectivas las acciones.

Es importante tomar en cuenta que para el presente trabajo se considera corto plazo de 1 a 3 meses, mediano plazo de 3 a 6 meses y largo plazo de 6 meses en adelante. Ver cuadros: 20, 21, 22.

**CUADRO 20.- Matriz de estrategias del área de recepción del hotel “Torres de Oro”**

Recepción						
Nº	Problema	Razón	Consecuencia	Estrategia	Prioridad	Plazo
1	Demora en el registro de huéspedes individual.	No hay proceso estandarizado para el <i>Check In</i> .	Queja de los clientes por su demora.	Crear el proceso de <i>Check In</i> individual.	alta	corto plazo
2	Demora en el registro de grupos.	No existe un proceso estandarizado para <i>Check In</i> de grupos.	Los huéspedes del grupo se molestan por la tardanza del proceso de registro y los recepcionistas tienden a cometer errores.	Crear el Proceso de <i>Check In</i> de Grupos y estandarizarlo.	alta	corto plazo
3	Los clientes se quejan de la atención que reciben el momento de contactarse con el hotel vía telefónica.	No existen estándares de calidad para el uso de la central telefónica.	La atención a los clientes que se comunican por teléfono no es buena y se genera una mala impresión del establecimiento y el descontento del huésped.	Definir estándares de calidad para el adecuado manejo de la central telefónica en todas sus condiciones: reservas, ventas, atención al cliente e información.	alta	corto plazo

4	Se cometen muchos errores en la realización de informes para gerencia.	El personal de recepción no recibió capacitación para la operatividad del área ni para atención al cliente.	Registro de datos deficientes e irreales, mala atención a los huéspedes.	Realizar un programa de capacitación operativa y de atención al cliente para el personal del área de recepción.	alta	corto plazo
5	Existe riesgo de pérdida del equipaje de los huéspedes cuando este se encuentra encargado al personal del hotel.	No existe políticas ni un proceso establecido para el manejo adecuado del equipaje de los huéspedes.	Posible pérdida del equipaje, peligro de hurto o confusión dentro del hotel.	Crear un proceso para el manejo y custodia de equipaje de los huéspedes, sus políticas y personal responsable.	media	corto plazo
6	Sistema de administración antiguo, sin apoyo informático que genera errores y datos equivocados.	El hotel no cuenta con un software de administración que facilite las tareas de registro de datos, contabilidad, ventas, etc.	Administración del hotel en base a papelería muy escasa que toma mucho tiempo y recursos para su ejecución.	Adquirir la licencia de un software de administración hotelera que se ajuste a las necesidades de la empresa.	alta	mediano plazo
7	No existe papelería necesaria para realizar todas las actividades del	Nunca se realizó un estudio de análisis para determinar la papelería	Se realizan documentos improvisados y sin firmas de responsabilidad, no existen	Realizar un estudio de los procesos que se realizan en el área de alojamiento y	alta	corto plazo

	departamento.	necesaria en el área de recepción.	formatos para cada actividad.	su necesidad de documentos de respaldo.		
8	El proceso de toma de reservas falla, provocando overbookings, pérdida de reservas, olvido de cancelación de reservas, etc.	No existe un proceso definido de toma de reservas que se realizan por los distintos medios, ni su adecuada gestión.	Sobreventa continua del hotel, inconformidad de los clientes, pérdida de reservas, pérdida de clientes frecuentes, reducción en ventas.	Crear procesos de toma de reservas a través de todos los medios de contacto del hotel.	alta	mediano plazo

**Elaborado por:** Oscar Acosta



**CUADRO 21.- Matriz de Estrategias del área de ama de llaves del hotel “Torres de Oro”**

Ama de Llaves						
Nº	Problema	Razón	Consecuencia	Posible Solución	Prioridad	Plazo
9	La limpieza de las habitaciones no es la mas adecuada, existen fallas y descuidos. No se puede controlar.	No se encuentran definidos estándares de calidad ni procesos de operación para el arreglo de habitaciones.	Se recibe ocasionalmente quejas de los huéspedes por el estado de limpieza o arreglo de la habitación, consecuentemente la perdida de estos clientes.	Crear procesos de operación para la limpieza y arreglo de habitaciones, definir estándares de calidad y métodos de control de estados de habitaciones.	alta	corto plazo
10	Se debe dividir la lencería de alojamiento por colores ya que existe mucha variedad, incrementando los costos de limpieza y distorsionando la imagen del hotel.	No hay un proveedor definido de lencería de alojamiento.	Cuando existe faltantes en el inventario de lencería de alojamiento, se repone con cualquier producto, sin seguir un estándar.	Definir estándares en la lencería de alojamiento y realizar una selección adecuada de proveedores.	media	mediano plazo

11	El personal de Ama de Llaves no tienen los conocimientos necesarios del área para su correcta operación.	No existe un perfil laboral para el personal de Ama de Llaves ni tampoco se han programado eventos de capacitación para el personal.	Descuidos en actividades básicas del aseo de habitaciones, así como poca proactividad del personal.	Establecer el perfil laboral para el cargo de camareros y ama de llaves y programar cursos de capacitación para su área.	alta	corto plazo
12	El departamento de Ama de Llaves no cuenta con la papelería necesaria para tener un control de habitaciones adecuado.	Falta de conocimientos profesionales hoteleros en la administración del hotel.	Generalmente no se reporta las fallas de las habitaciones, sino hasta cuando el propio huésped las comunica.	Crear un formato de papelería para el departamento de ama de llaves que permita el control periódico de las habitaciones.	alta	corto plazo
13	No hay papelería informativa del hotel para el huésped en las habitaciones.	Falta de conocimientos profesionales hoteleros en la administración del hotel.	El huésped desconoce los aspectos generales y de seguridad del hotel como: hora del check out, salidas de emergencia, políticas del hotel, etc.	Definir que información debe conocer el huésped, donde ubicarla y diseñar sus formatos.	media	corto plazo

14	El servicio de lavandería es de uso exclusivo para la operación del hotel, no para el huésped.	No existen los equipos necesarios, el personal, ni los procesos de funcionamiento del servicio de lavandería.	Los huéspedes se encuentran limitados a los servicios existentes del hotel.	Realizar un convenio de trabajo con una empresa externa al hotel, que brinde el servicio de lavandería.	media	mediano plazo
15	Algunas actividades diarias del departamento de Ama de Llaves no se logran cumplir en la jornada laboral.	La cantidad de personal del departamento de Ama de Llaves no es el suficiente para cumplir con todas las actividades.	Algunas actividades, como el aseo de las áreas públicas, comienzan a presentar fallas.	Proponer la contratación de una persona adicional para el departamento de ama de llaves.	media	corto plazo
16	El planchado de la lencería del hotel toma mucho tiempo.	No hay equipos industriales en el departamento que permitan operar de una manera mas eficiente.	El personal de ama de llaves debe invertir mucho tiempo para realizar esta actividad, descuidando otras.	Proponer la compra de equipos industriales, dedicados para el departamento.	media	mediano plazo

17	La comunicación entre los departamentos de Ama de Llaves y Recepción es informal.	No existe un software o papelería destinada donde existan firmas de responsabilidad de la información que se envía a recepción.	En caso de haber inconsistencias en la información, no existe un responsable formal de los errores.	Crear formatos de papelería que permitan formalizar la responsabilidad de la información que se transmite desde el departamento de ama de llaves a recepción.	alta	corto plazo
----	---	---	---	---	------	-------------

**Elaborado por:** Oscar Acosta

**CUADRO 22.- Matriz de operatividad de las estrategias de mejoramiento del hotel “Torres de Oro”**

Estrategias	Descripción	Responsable	Tiempo Estimado	Anexo
<b>Recepción</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Creación del proceso de <i>Check In</i> individual.</b></li> </ul>	Se establecerán actividades dentro de un proceso, que permitan su control específico y su análisis, además de optimizar los recursos y el tiempo ocupado para realizar el <i>Check In</i> del huésped. Además se hará la sociabilización del procesos al personal de recepción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	2 días	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crear el proceso de <i>Check In</i> de Grupos</b></li> </ul>	Se establecerán actividades dentro de un proceso, que permitan su control específico y su análisis, además de optimizar los recursos y el tiempo ocupado para realizar el <i>Check In</i> de grupos. Además se sociabilizará el proceso al personal de recepción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	2 días	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crear un curso de capacitación para las personas del</b></li> </ul>	Se creará un programa de capacitación ,para el personal del hotel, enfocado en la gestión administrativa del departamento, realización de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	5 días	

<b>departamento de recepción.</b>	informes.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crear formatos impresos para la operación del departamento de Recepción.</b></li> </ul>	Se crearán los formatos necesarios para la operación del departamento de recepción, inicialmente se realizarán: Control de quejas, registro de mensajes telefónicos, ocupación diaria, ocupación mensual. Además se hará la respectiva sociabilización y normas de uso de esta papelería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	5 días	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecer normas de uso y estándares de la central telefónica.</b></li> </ul>	Se definirá las normas de uso de la central telefónica, y los estándares que se deberán cumplir para su correcto uso. Estas normas y estándares se sociabilizará con el personal de recepción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	2 días	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se crearán procesos, políticas y responsables del manejo y custodia de equipajes.</b></li> </ul>	Se realizarán los procedimientos a seguir para el manejo y custodia de equipaje, se asignará a las personas responsables para esta operación, y se establecerá las políticas para el manejo y custodia del equipaje. Además se sociabilizará	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico.</li> </ul>	2 días	

	los procesos y políticas al personal pertinente.			
<b>Reservas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crear Un Sub-Departamento De Reservas</b></li> </ul>	Se asignará un espacio físico destinado para el manejo de reservas en el hotel, este será ubicado en el <i>Back Office</i> , oficina que se encuentra junto al counter de recepción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General: Será quien adquiera el mobiliario y equipos necesarios para la operación del departamento.</li> </ul>	2 días	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contratar una persona dedicada específicamente al manejo de reservas del hotel.</b></li> </ul>	Se contratará una persona encargada específicamente de gestionar las reservas del hotel. Esta actividad antes la realizaban los recepcionistas diurnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General: Encargada de contratar a la persona que ocupe este cargo.</li> </ul>	5 días	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecer procesos para la toma de reservas.</b></li> </ul>	Se crearán procesos específicos para la gestión de las reservas que ingresen al hotel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	5 días	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crear formatos de papelería para la</b></li> </ul>	Se elaboraran formatos impresos que necesite el departamento de reservas para su operación;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	3 días	

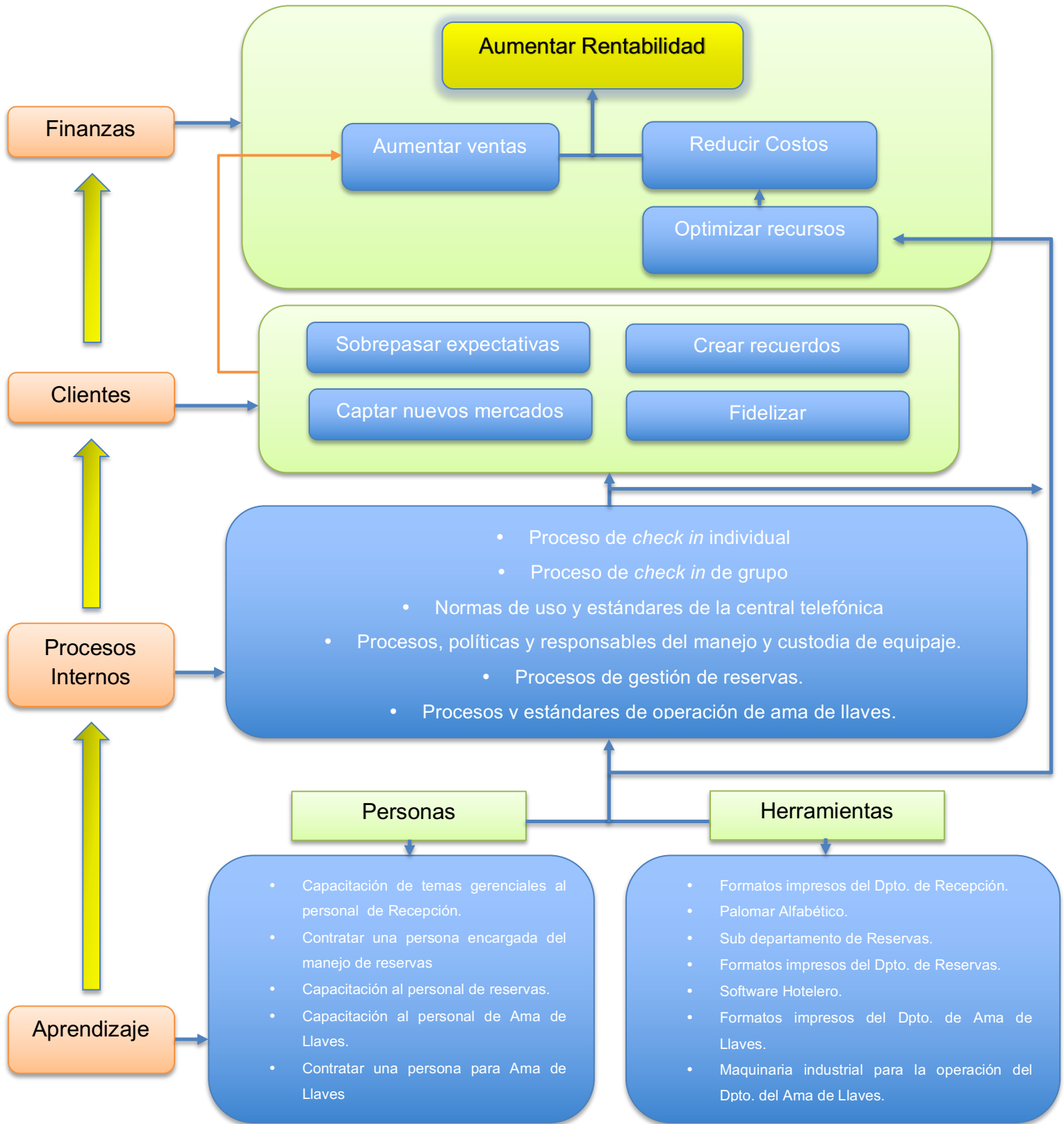
<p><b>operación del departamento de reservas.</b></p>	<p>inicialmente se propondrá los siguientes: Reserva de habitaciones, confirmación de reservas, solicitud de extensión, solicitud de reembolso, relación de depósitos recibidos, pronóstico semanal de ocupaciones.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación a la persona encargada del departamento de reservas.</b></li> </ul>	<p>De acuerdo a los procesos establecidos en el departamento de reservas, se dará un programa de inducción a la persona que ocupe el cargo para que pueda desempeñar las funciones correctamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	5 días	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compra de software hotelero.</b></li> </ul>	<p>Se buscará propuestas de softwares hoteleros que se ajusten a las necesidades de la empresa. Se analizará la mejor propuesta y se propondrá su adquisición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	20 días	
<b>Ama de llaves</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se establecerá los procesos de operación y estándares de calidad para el departamento de</b></li> </ul>	<p>Se crearán los procesos de operación para el departamento de ama de llaves, y además se definirán los estándares de calidad que exige el mercado. Además se socializarán con el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	5 días	



<p><b>ama de llaves.</b></p>	<p>personal involucrado y se informará su correcto uso..</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se crearán los formatos impresos necesarios para la operación del departamento de ama de llaves.</b></li> </ul>	<p>Se realizarán los formatos necesarios para la operación del departamento, además de los informes respectivos para los demás departamentos. Se sociabilizará con el personal respectivo y se dará indicaciones sobre su correcto uso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	<p>3 días</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación para el personal de ama de llaves.</b></li> </ul>	<p>Se dictará un curso de capacitación para el personal de Ama de Llaves sobre el correcto funcionamiento del departamento, estándares de calidad y normas de cuidado y trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico</li> </ul>	<p>5 días</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contratación de nuevo personal para ama de llaves.</b></li> </ul>	<p>Debido a la sobrecarga de trabajo, se realizará la contratación de una persona adicional para el personal de Ama de Llaves.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General: Será la encargada de contratar la persona adicional para el departamento.</li> </ul>	<p>5 días</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convenio con servicio de lavandería externo.</b></li> </ul>	<p>Se negociará un convenio con la empresa Lavanorte de la ciudad de Tulcán, para que brinde el servicio de lavado de los huéspedes que lo requieran.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general y asesor técnico.</li> </ul>	15 días	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compra de maquinaria industrial para el departamento de ama de llaves.</b></li> </ul>	<p>Se presentará cotizaciones de opciones de máquinas industriales para el departamento de ama de llaves y sus beneficios para el departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor técnico y gerente general.</li> </ul>	30 días	

**GRÁFICO 36.- Mapa Estratégico**



**Elaborado por:** Oscar Acosta

### **3.1 Estrategias propuestas para el área de Alojamiento**

#### **3.1.1 Departamento de recepción**

##### **Procedimientos del departamento de recepción**

- **Introducción**

El departamento de recepción cumple un rol muy importante en la actividad del hotel, puesto que es el primer lugar que visitan los huéspedes del hotel. Es por eso que su adecuado funcionamiento es primordial para lograr una excelente primera impresión.

Además de ser la primera imagen de la empresa, sus actividades internas son de gran importancia, ya que el departamento es el encargado de facilitar información a todos los departamentos del hotel y de igual manera recolectar información y procesarla.

Los procesos, estándares y normas que se usen en el departamento de recepción serán los ejes fundamentales para lograr una atención de calidad al huésped.

- **Objetivos**

- **Objetivo Principal**

Mejorar la operación del departamento de recepción del hotel “Torres de Oro” a través de la aplicación de nuevos procesos, estándares y normas, que permitan mejorar la atención al cliente y la relación con los demás departamentos.

- **Objetivos Específicos**

- Mejorar la imagen del departamento de recepción y del hotel.

- Definir procesos que perduren en el tiempo y que permitan un desempeño eficiente del departamento.
  - Establecer estándares de calidad para la atención al cliente que permitan la fidelización de los huéspedes.
- 
- **Departamentos que trabajan con Recepción**

#### **Gerencia general**

El departamento de recepción debe reportar informes de ocupación a la gerencia general de manera semanal o mensual según lo requiera, a través de formato de rack de habitaciones. Deberá comunicar a la gerencia general problemas que hayan sucedido con huéspedes que no se puedan solucionar en recepción.

#### **Reservas**

El personal de recepción deberá comunicar a reservas el rack de habitaciones para que se coordine la disponibilidad de habitaciones.

El personal de reservas debe informar a recepción sobre las reservas confirmadas y garantizadas, adjuntando los datos de los clientes y depósitos realizados o garantías, en la papelería respectiva.

#### **Ama de Llaves**

El recepcionista deberá entregar una copia del rack de habitaciones al personal de ama de llaves, para que procedan con la limpieza de las mismas, además de informar que habitaciones ya realizan *check out*, o cuales informaron alargar su estadía o pedidos especiales.

Ama de llaves debe entregar a recepción el estado de habitaciones e informar novedades o desperfectos.

**CUADRO 23.- Estándares de tiempo en el área de Recepción**

Proceso	Estándar de tiempo
<i>Check In</i> con reserva	3 minutos (máximo)
<i>Check In</i> sin reserva	3:30 minutos (máximo)
<i>Check In</i> de Grupos	0:40 segundos por persona del grupo
<i>Check Out</i>	5 – 7 minutos

**Elaborado por:** Oscar Acosta

- **Procedimientos del área de Recepción**

**Procedimiento de *check In***

**CUADRO 24.- Procedimiento de *check In* sin reserva**

Responsable	Actividad
Recepcionista	Saludar al cliente y dar la bienvenida.
Recepcionista	Preguntar si realizó una reserva.
Recepcionista	Como es un <i>Check In</i> sin reserva; preguntar el número de personas, tipo de habitación.
Recepcionista	Revisar disponibilidad.
Recepcionista	Si hay disponibilidad se informa la tarifa al cliente.
Recepcionista	Si el cliente acepta la tarifa, se procede a llenar la tarjeta de registro del huésped.
Recepcionista	Se consulta la forma de pago.
Recepcionista	Se asigna la habitación al huésped.
Recepcionista	Se da información necesaria del hotel y sus servicios al huésped.
Botones	Entregar el control remoto y la llave de la habitación al

	botones para que guíe al huésped a su habitación.
Recepcionista	Si el recepcionista se encuentra solo; el será el encargado de dirigir al huésped a su habitación.
Recepcionista	Finalmente, despedir al cliente y desear un buen descanso.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En este procedimiento se utilizará el formato de tarjeta de registro.

#### **CUADRO 25.- Procedimiento de *check in* con reserva**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Recepcionista	Saludar al cliente y dar la bienvenida.
Recepcionista	Preguntar si realizó una reserva.
Recepcionista	Al conocer que el huésped si tiene reserva, se confirman sus datos.
Recepcionista	Se procede a llenar la tarjeta de registro del huésped.
Recepcionista	Se consulta la forma de pago.
Recepcionista	Se asigna la habitación al huésped.
Recepcionista	Se da información necesaria del hotel y sus servicios al huésped.
Botones	Entregar el control remoto y la llave de la habitación al botones para que guíe al huésped a su habitación.
Recepcionista	Si el recepcionista se encuentra solo; el será el encargado de dirigir al huésped a su habitación.
Recepcionista	Finalmente, despedir al cliente y desear un buen descanso.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En este procedimiento se usará el formato tarjeta de registro

**CUADRO 26.- Procedimiento de *check in* de grupo**

Responsable	Actividad
Recepcionista	Recibir al grupo y dar la bienvenida.
Recepcionista	Contactar al líder del grupo o representante.
Recepcionista	Consultar si el grupo realizo una reserva.
Recepcionista	Si el grupo realizo previamente la reservación, preparar el <i>rooming list</i> , para realizar la entrega de llaves de habitaciones y controles remotos.
Recepcionista	Si no se realizó una reservación, chequear la disponibilidad del hotel.
Recepcionista	Si hay disponibilidad se informa tarifas.
Recepcionista	Si se acepta la tarifa, se procede a realizar la asignación de habitaciones.
Recepcionista	Se deberá registrar el nombre y apellido de las personas del grupo, destinadas por habitación en la lista de grupo.
Botones	Con ayuda de los botones, se hará la entrega de llaves de habitaciones, controles remotos, y se llevará a los huéspedes a sus habitaciones.
Recepcionista	Se confirma la forma de pago con el líder del grupo y se da información necesaria del hotel.
	Se despide al líder del grupo y se le desea un buen descanso.

**Elaborado por:** Oscar Acosta



En este procedimiento se usaran los formatos: *rooming list* y lista de grupo.

**CUADRO 27.- *Early check in* con reserva**

Responsable	Actividad
Recepcionista	Recibir al cliente y dar la bienvenida.
Recepcionista	Consultar si realizó una reserva en el hotel.
Recepcionista	Si el cliente tiene un reserva, se confirman sus datos, tarifa y forma de pago.
Recepcionista	Se procede a llenar la tarjeta de registro del huésped.
Recepcionista	Se consulta estado de la habitación al dpto. de ama de llaves.
Botones	Si la habitación asignada al huésped esta vacante limpia, se puede entregar las llaves de la habitación y el control remoto al botones para que guíe al huésped a su habitación.
Recepcionista	Si la habitación asignada no se encuentra lista para ser ocupada por el huésped, se le informa que la hora de <i>check in</i> es a las 13:00, y se le ofrece al huésped la custodia del equipaje hasta que la habitación se encuentre lista y se pueda entregar.
Recepcionista	Se ofrece al huésped, los servicios de alimentación o cafetería mientras espera por la habitación o se le recomienda realizar actividades, dependiendo del tipo de cliente.
Recepcionista	Se informa a ama de llaves que hay un <i>early check in</i> , para que la habitación sea arreglada de forma preferencial.

Ama de llaves, recepcionista, botones.	Cuando se informe que la habitación esta disponible, se informará inmediatamente al huésped para dirigirlo a su habitación.
--	---

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En este procedimiento se usará el formato tarjeta de registro.

### **CUADRO 28.- Cambio de habitaciones**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Recepcionista	El recepcionista recibe la solicitud de cambio de habitación hecha por el cliente.
Recepcionista	Consultar al cliente el motivo de solicitud de cambio.
Recepcionista	Si el motivo de cambio tiene solución en la misma habitación se le informa al cliente.
Recepcionista	Si el cliente acepta , no se realiza el cambio.
Recepcionista	Si el cliente no acepta, se revisa la disponibilidad de habitaciones de la misma característica, para poder realizar el cambio.
Recepcionista	Si existe disponibilidad se procede a realizar el cambio, y se llena el formato de cambio de habitación, y se adjunta al folio del huésped.
Botones	Se procede a mover el equipaje del huésped a la nueva habitación asignada.
Recepcionista	En caso de no haber habitaciones iguales disponibles, se revisa disponibilidad de habitaciones de otra característica.
Recepcionista	Si hay disponibilidad, se le informa al huésped que se puede realizar el cambio por la habitación que se

	encuentre disponible.
Recepcionista, botones.	Si el cliente acepta, se procede a realizar el cambio. Caso contrario se le comunica al huésped que no tenemos disponibilidad.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En este procedimiento se usará el formato de cambio de habitación.

### CUADRO 29.- Manejo de quejas

Responsable	Actividad
Recepcionista	Adoptar una actitud positiva el momento de recibir la queja del cliente.
Recepcionista	Tranquilizar al cliente, si se encuentra muy alterado, dejarlo hablar y no interrumpir.
Recepcionista	No tomar los comentarios del cliente de manera personal.
Recepcionista	Establecer empatía con el cliente, intentar usar frases como “Comprendo como se siente”, o “Lamento que haya vivido esta experiencia con nosotros”
Recepcionista	Ofrecer disculpas en nombre del hotel, y no apunte con el dedo o culpe a otros departamentos o empleados.
Recepcionista	Identificar el problema y la causa, haciendo preguntas efectivas que le permitan comprender el problema y sus causas.
Recepcionista	Los clientes molestos frecuentemente desvían el tema central; intente mantener centrada la conversación.
Recepcionista	Profundizar lo mas posible en el problema, ya que una queja puede ser la punta del <i>iceberg</i> .

Recepcionista	Dar orientación al cliente, en caso de que el problema se haya causado por un mal uso, desconocimiento o falta de información de los productos o servicios ofrecidos. Explicar las causas e instruir al cliente para evitar que vuelva a suceder.
Recepcionista	Solicitar u ofrecer alternativas de solución; preguntar al cliente de que manera le gustaría que solucionen su problema u ofrecer distintas alternativas de solución.
Recepcionista	Comunicar al cliente los pasos que se van seguir para solucionar el problema.
Recepcionista	Adoptar la queja, no importa si no es parte de sus funciones; el cliente se quejo con usted, por ende la queja es suya.
Recepcionista	Actuar de inmediato, no poner las quejas de u cliente en la lista de espera.
Recepcionista	Si la solución no esta en sus manos, comunique al área correspondiente.
Recepcionista	Contacte al cliente cuando el problema sea resuelto.
Recepcionista	Llene el formato de manejo de quejas del hotel.
Recepcionista	Ofrecer una compensación, dentro de las suyas permitidas o de un paso extra en la solución.
Recepcionista	Monitoree la satisfacción de cliente.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En este procedimiento se usará el formato de manejo de quejas.

**CUADRO 30.- Registro de mensajes telefónicos**

Responsable	Actividad
Recepcionista	Contestar el teléfono, presentar al hotel, presentar el nombre de la persona quien atiende y ofrecer ayuda.
Recepcionista	Si preguntan por un huésped, pedir que esperen un momento en la línea.
Recepcionista	Llamar a la habitación del huésped o intentar localizarlo en las áreas del hotel.
Recepcionista	Si se confirma que el huésped no se encuentra en el establecimiento, preguntar a la persona en la línea si desea dejar un mensaje.
Recepcionista	Si su respuesta es afirmativa, preparar el formato de mensajes telefónicos al huésped.
Recepcionista	Solicitar el nombre de quien deja el mensaje.
Recepcionista	Solicitar el mensaje para el huésped. Se debe estar seguros que comprendió el mensaje claramente y sin dudas.
Recepcionista	Anotar la fecha cuando deja el mensaje, y despedir a la persona que se encuentra en la línea.
Recepcionista	Colocar el formato de mensajes al huésped en el casillero respectivo a la habitación del huésped.
Recepcionista	Apenas se observe que el cliente llega al establecimiento, entregar el mensaje al huésped.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En este procedimiento se ocupará el formato de mensajes telefónicos.

**CUADRO 31.- Manejo y custodia de equipaje**

Responsable	Actividad
Botones	Llevar el equipaje de los clientes que van a hacer <i>Check Out</i> y van a dejar su equipaje encargado.
Recepcionista	Registrar el equipaje entregado para su custodia en el formato de custodia de equipaje.
Recepcionista	Cada maleta, bolso o cualquier objeto que conste como equipaje, será registrado con un número asignado a cada uno.
Recepcionista	Se hará firmar el original y la copia del formato de custodia de equipaje al huésped.
Recepcionista	Se entregará la copia al huésped para poder retirar su equipaje.
Recepcionista	El equipaje deberá ser almacenado en la bodega de recepción.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En este procedimiento se usarán los siguientes formatos: Custodia de equipajes y *tag* de equipajes.

**CUADRO 32.- Solicitud de *wake up calls***

Responsable	Actividad
Recepcionista	Recibir la solicitud del huésped para una <i>wake up call</i> .
Recepcionista	Tomar nota de la hora, el número de habitación la fecha y si necesita reiteración en 10 minutos. Estos datos se llenan en el formatos de <i>wake up calls</i> .
Recepcionista	Confirmar los datos al cliente.

Recepcionista	Despedir al cliente.
---------------	----------------------

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Para este procedimientos se usará el formato de *wake up calls*.

### Procedimientos de *check out*

#### CUADRO 33.- *Check out*

La hora de *check out* es a las 13:00, a partir de esa hora se cobrará un adicional de la mitad de la tarifa diaria. Pasado las 18:00 se cobrará la tarifa completa por noche.

Responsable	Actividad
Recepcionista	Recibir al cliente en recepción para realizar su <i>Check Out</i> .
Recepcionista	Informar a ama de llaves que el cliente esta haciendo <i>check out</i> .
Recepcionista	Revisar el folio del huésped y verificar que todos los consumos se hayan registrado.
Recepcionista	Confirmar con ama de llaves que la habitación no presente desperfectos, y que las toallas y el control remoto se encuentren en la habitación.
Recepcionista	Informar al huésped el valor de su cuenta.
Recepcionista	Si el huésped esta de acuerdo, confirmar su forma de pago.
Recepcionista	Entregar al huésped original y copia de la factura para que la firme.
Recepcionista	Entregar al huésped la factura original y archivar la copia.
Recepcionista	Preguntar al huésped que tal estuvo su estadía en el hotel.

Recepcionista	Despedir al huésped.
---------------	----------------------

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Para este procedimiento se usarán las facturas de alojamiento del hotel.

### **CUADRO 34.- Late check out**

Responsable	Actividad
Recepcionista	Informar al huésped a las 13:00 horas que si no hace <i>check out</i> , se procederá a realizar los cobros respectivos.
Recepcionista	Si el huésped hace un <i>Late check out</i> , se procede a informar a ama de llaves que el cliente esta haciendo <i>check out</i> .
Recepcionista	Revisar el folio del huésped y verificar que todos los consumos se hayan registrado.
Recepcionista	Registrar el cargo adicional por <i>Late check out</i> .
Recepcionista	Confirmar con ama de llaves que la habitación no presente desperfectos, y que las toallas y el control remoto se encuentren en la habitación.
Recepcionista	Informar al huésped el valor de su cuenta.
Recepcionista	Si el huésped esta de acuerdo, confirmar su forma de pago.
Recepcionista	Entregar al huésped original y copia de la factura para que la firme.
Recepcionista	Entregar al huésped la factura original y archivar la copia.
Recepcionista	Preguntar al huésped que tal estuvo su estadía en el hotel.
Recepcionista	Despedir al huésped.

**Elaborado por:** Oscar Acosta



En este procedimiento se usarán las facturas de alojamiento del hotel.

### CUADRO 35.- Pago con tarjeta de crédito

Responsable	Actividad
Recepcionista	Confirmar la forma de pago del cliente.
Recepcionista	Si el cliente solicita realizar el pago con tarjeta de crédito, se procede a sumar los consumos realizados y se informa la cantidad total incluido impuestos.
Recepcionista	Solicitar la tarjeta de crédito del huésped y su cédula de ciudadanía o pasaporte.
Recepcionista	Confirmar la aceptación de la tarjeta de crédito por el establecimiento, y la autenticidad de la tarjeta de crédito.
Recepcionista	Verificar la fecha de caducidad.
Recepcionista	Pasar la tarjeta de crédito por el <i>data fast</i> .
Recepcionista	Realizar el proceso de transacción en el <i>data fast</i> .
Recepcionista	Entregar el <i>voucher</i> original al cliente para que lo firme.
Recepcionista	Verificar que la firma del <i>voucher</i> coincida con la de su cédula de ciudadanía o pasaporte.
Recepcionista	Entregar la copia del <i>voucher</i> al cliente.
Recepcionista	Entregar original y copia de la factura para que firme el cliente.
Recepcionista	Entregar la factura original al cliente y archivar la copia.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En el procedimiento se utilizarán las facturas de alojamiento del hotel y los vouchers de confirmación de la transacción.

### Elaboración de Reportes

**CUADRO 36.- Rack semanal y mensual de habitaciones**

Responsable	Actividad
Recepcionista	Llenar el cuadro de cada habitación con el estado en el que se encuentre ubicando el día de la semana y el número de habitación correspondiente.
Recepcionista	Sumar el número de habitaciones ocupadas.
Recepcionista	Obtener el porcentaje de ocupación diario.
Recepcionista	Entregar el rack de habitaciones semanal al gerente de operaciones y ventas.
Recepcionista	Entregar el rack mensual al gerente general.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

El formato que se usará para el presente procedimiento será el rack de habitaciones.

- **Fórmula de porcentaje de ocupación**

La fórmula para obtener porcentaje de ocupación es la siguiente:

$$P.O = HO/CM$$

P.O= Porcentaje de ocupación

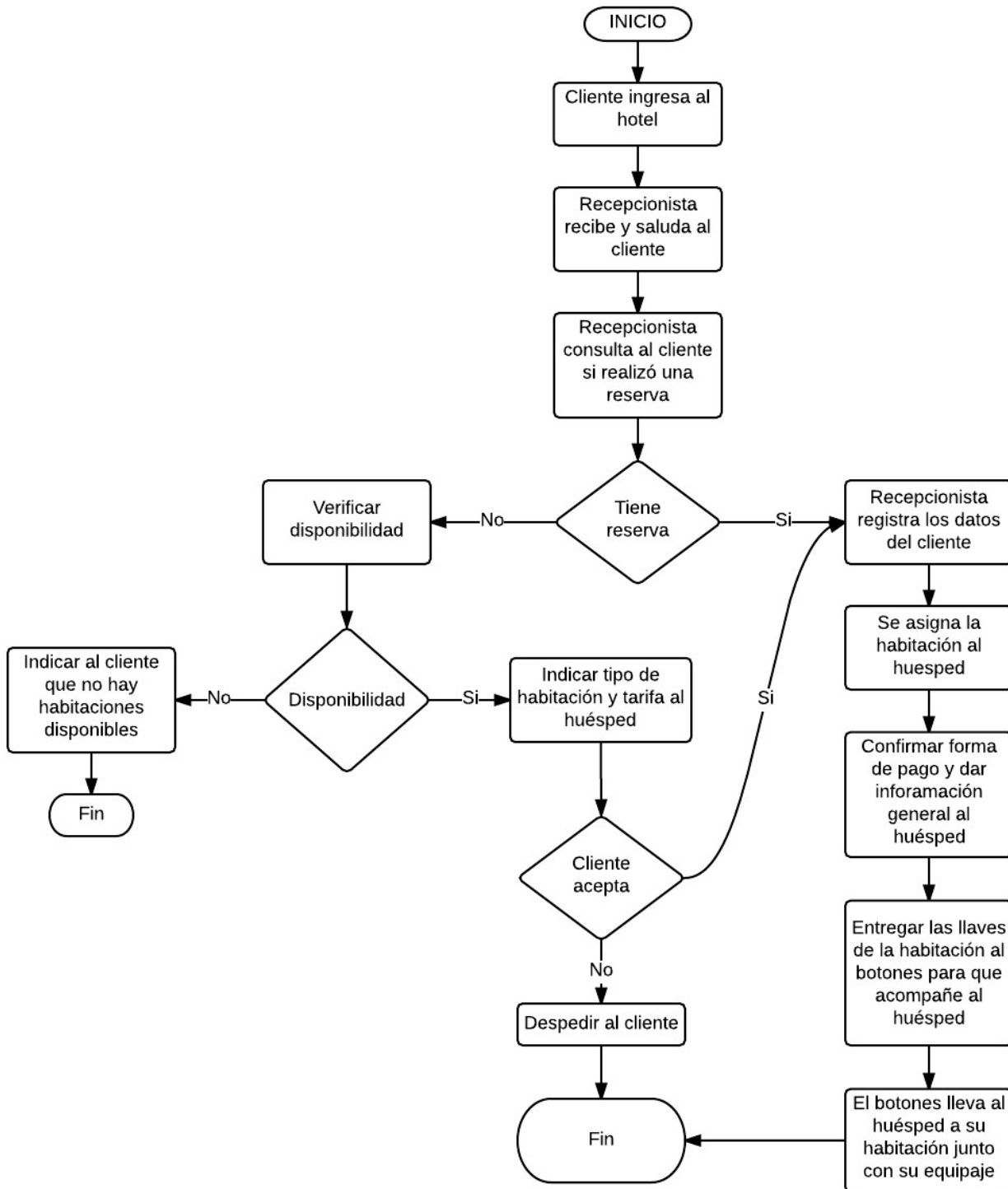
HO= Habitaciones ocupadas

CM= Capacidad máxima

CM= Habitaciones del hotel X número de días del periodo.

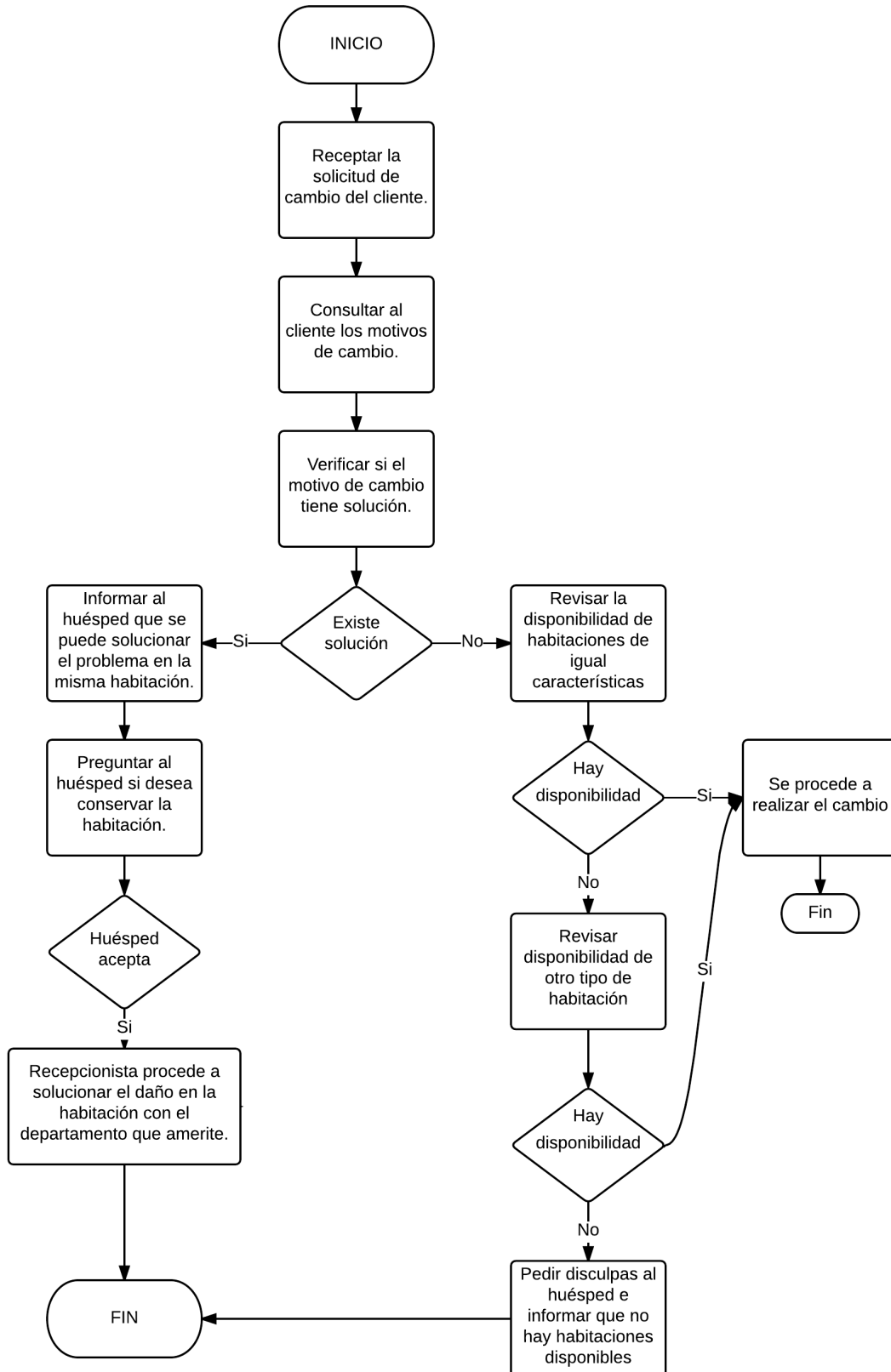
- Ejemplo de flujogramas para el manual de procesos del departamento de recepción.

**GRAFICO 37.-** Proceso de *check in*

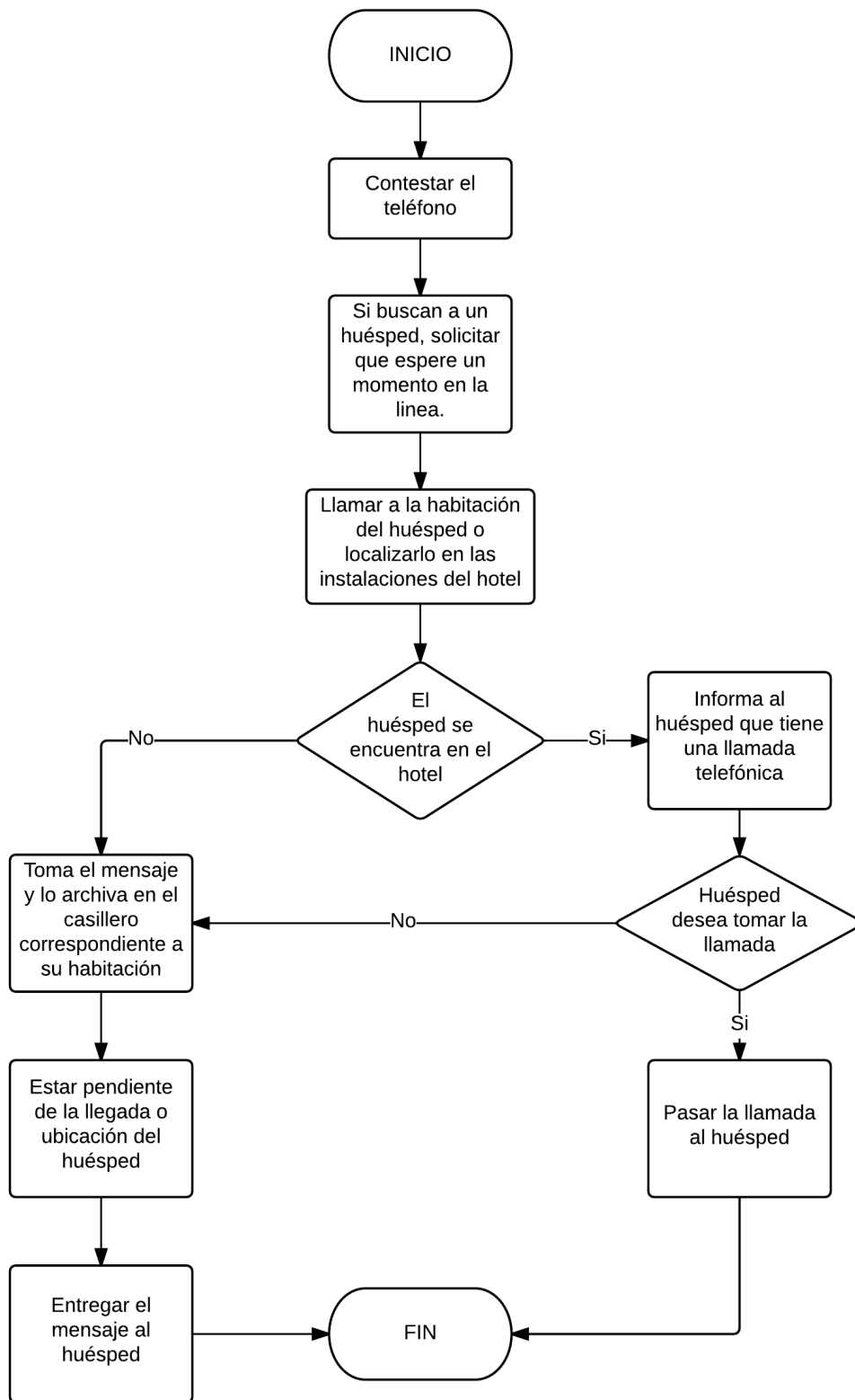


**Elaborado por:** Oscar Acosta

GRÁFICO 38.- Cambio de Habitaciones



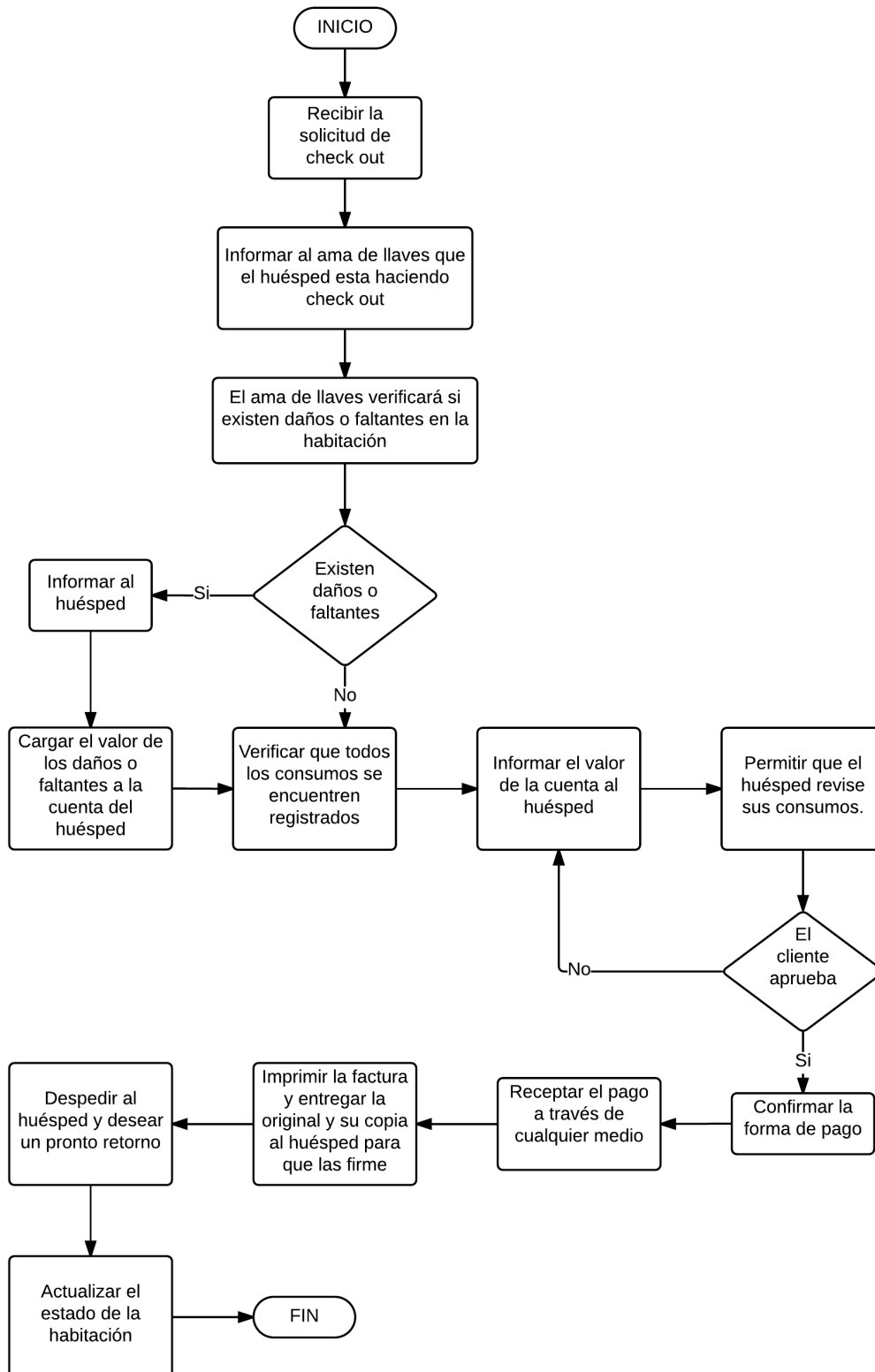
Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 39.- Proceso de toma de mensajes telefónicos al huésped**

**Elaborado por:** Oscar Acosta

GRÁFICO 40.- Proceso de *check out*

SI



Elaborado por: Oscar Acosta

- **Formatos del Departamento de Recepción**

**GRÁFICO 41.- Formato de registro de mensajes telefónicos**



**Registro de Mensajes Telefónicos**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Habitación N°: \_\_\_\_\_

Nombre del Huésped: \_\_\_\_\_

Mensaje de: \_\_\_\_\_

N° de teléfono: \_\_\_\_\_

Mensaje: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Urgente       Devolver llamada       Marcar mas tarde

**Elaborado por:** Oscar Acosta

**GRÁFICO 42.- Formato de control de quejas**



**Control de Quejas**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Habitación \_\_\_\_\_

Nombre del Huesped: \_\_\_\_\_

Queja: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Personas que atendio la queja: \_\_\_\_\_

Solución al problema: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


**Elaborado por:** Oscar Acosta

**GRÁFICO 43.- Custodia de Equipaje**

 <b>Torres de Oro</b> <small>HOTEL</small> <b>Costudia de Equipaje</b>	
Fecha: _____ Hora: _____ Habitación N° _____ Nombre del huésped: _____	
<b>Detalle de Equipaje</b>	
<b>Nº</b>	<b>Tipo</b>
<b>Recibe</b>	<b>Entrega</b>

**Elaborado por:** Oscar Acosta

<b>Nº 000001</b>	Nombre: _____ Telefono: _____ Dirección: _____
------------------	--

 <b>Torres de Oro</b> <small>HOTEL</small>	<i>Identificación de Equipaje</i>
---	-----------------------------------

**Elaborado por:** Oscar Acosta




**GRÁFICO 44.- Registro de cambio de Habitación**

 <b>Torres De Oro</b> <small>HOTEL</small>		
<b>Cambio de Habitación</b>		
Fecha: _____	Hora: _____	Habitación _____
Nombre del Huesped: _____		
Motivo de Cambio: _____		
_____		
_____		
Cambio a la habitación: _____ Aplica sobrecargo: _____ Upgrade: _____		
Observaciones: _____		
_____		
_____		
_____		


**Elaborado por:** Oscar Acosta

GRÁFICO 45.- Rack semanal de habitaciones

 <b>Rack Semanal de Habitaciones</b>								
Fecha: _____								
Habitación	Días de la semana							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
101								
102								
103								
104								
105								
106								
107								
108								
109								
110								
112								
200								
201								
202								
203								
204								
205								
206								
207								
208								
209								
210								
211								
212								
<b>Total Habitaciones Ocupadas</b>								
<b>Porcentaje de Ocupación</b>								

Elaborado por: Oscar Acosta

**GRÁFICO 46.- Rack mensual de habitaciones**

 <b>Rack Semanal de Habitaciones</b>																																
Mes: _____		Responsable: _____																														
Habitación	Dias del mes																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
101																																
102																																
103																																
104																																
105																																
106																																
107																																
108																																
109																																
110																																
112																																
200																																
201																																
202																																
203																																
204																																
205																																
206																																
207																																
208																																
209																																
210																																
211																																
212																																
Total Habitaciones Ocupadas																																
Porcentaje de Ocupación																																

**Elaborado por:** Oscar Acosta

### 3.1.2 Sub departamento de Reservas del área de Alojamiento

#### Procedimientos del sub departamento de reservas

- **Introducción**

El crecimiento constante de la demanda de visitantes en la ciudad de Tulcán y el aumento de exigencias y necesidades, permiten a la empresa mejorar los procedimientos de ventas de los servicios y productos que ofrece el hotel.

Para mejorar el sistema de ventas del hotel, a través de reservas, se propone a continuación la creación del sub departamento de reservas, el cual será dependiente del departamento de recepción, además de los estándares y procedimientos para el departamento, de acuerdo a las necesidades del hotel, su presupuesto y sus clientes.

- **Objetivos**

#### **Objetivo Principal**

Mejorar la prestación del servicio de reservas del hotel “Torres de Oro”, a través de la creación del sub departamento de Reservas, la aplicación de procedimientos y estándares.

#### **Objetivos Específicos**

- Incrementar el nivel de ventas de alojamiento en el hotel.
- Mejorar la atención al cliente a través de reservas.
- Evitar sobreventas, olvidos y fallas en el sistema de reservas.
- Formalizar los procedimientos del sub departamento de reservas.

- Capacitar al personal a cargo de reservas, en los procedimientos establecidos.

- **Asignación de espacio físico**

El sub departamento de Reservas será asignado junto al área de recepción ya que dependerá de este.

El mobiliario necesario será adquirido por la gerencia general siendo el siguiente:

- Escritorio
- Silla
- Computador
- Teléfono
- Archivador

**CUADRO 37.- Presupuesto destinado para la adecuación del Sub departamento de reservas.**

Mobiliario	Precio
Escritorio modular	\$300,00
Silla	\$109,00
Computador	\$510,00
Teléfono	\$ 70,00
Archivador	\$180,00

**Elaborado por:** Oscar Acosta

- **Talento humano del sub departamento de reservas**

Será necesaria la contratación de una persona para la buena gestión de las reservas del hotel.

### **Jornada de Trabajo**

El personal de reservas tendrá una jornada laboral de 8 horas diarias, a partir de la mañana del día martes al día domingo, desde las 8:00 a las 17:00, jornada que incluye una hora para el almuerzo.

Los días lunes y martes, el personal de recepción será el encargado de gestionar las reservas.

### **Perfil del personal de reservas**

- **Título del puesto:** Agente de reservas
- **Misión del puesto:** Realizar toda la gestión del sub departamento de reservas.
- **Reporta a:** Gerente de operaciones y ventas – recepcionistas.
- **Funciones del puesto:**
  - Recibir las llamadas externas al hotel.
  - Receptar las reservas.
  - Vender todos los servicios del hotel.
  - Solicitar y registrar depósitos de confirmación y abonos.
  - Enviar confirmaciones de reservas.
  - Archivar reservas.
  - Llenar correctamente la papelería del sub departamento.

- Elaborar informes necesarios del sub departamento.
- Mantener constante comunicación con recepción.
- **Requisitos del puesto:**
  - **Requisitos de formación:** Título de 3er nivel en Administración Hotelera o afines, o cursando.
  - **Idiomas:** Inglés (nivel intermedio).
  - **Experiencia:** Mínimo un año en la industria hotelera en cargos similares o de administración.
  - **Otras competencias:**
    - Actitud positiva.
    - Competitividad.
    - Empatía.
    - Capacidad de interrelación personal.
    - Capacidad de venta.

**CUADRO 38.- Estándares de Tiempo del sub departamento de Reservas**

Actividad	Tiempo Estimado
Reserva individual	3 – 4 minutos
Reserva de grupo	6 – 7 minutos
Reserva de servicios	6 – 7 minutos
Registro de depósitos	3 – 4 minutos
Dar información del hotel	2 – 3 minutos

**Elaborado por:** Oscar Acosta

#### **Estándares de la central telefónica**

- El estándar para responder las llamadas externas al hotel debe ser máximo 3 timbradas.

- El saludo para las llamadas externas debe ser: “Gracias por llamar a hotel Torres de Oro, Oscar le saluda, en que le puedo ayudar”
- Solicitar nombre de la persona que se comunica para poder llamarle por su título y apellido.
- Nunca tutear a la persona que llama.
- Dejar que el cliente sea quien cuelgue la llamada primero.

### **Tipos de Reservas**

- **Confirmada:** Es el tipo de reserva en el cual el huésped ha llamado al hotel a confirmar su estadía, pero no ha dejado ningún tipo de garantía. Este tipo de reserva se cancelará a las 18:00.
- **Garantizada:** Es el tipo de reserva en la cual el huésped ha realizado un depósito, transferencia bancaria o ha dejado la información de su tarjeta de crédito, para confirmar su estadía.
- **Cancelada:** Es la reserva que ha sido cancelada por el huésped.
- **Límite:** Reserva en la cual se fijará una hora límite de llegada del huésped, teniendo el hotel la libertad de alargarla o acortarla según sus propias necesidades. Este tipo de reserva no tiene garantía o depósito.



## **Formas de Pago**

El hotel “Torres de Oro” acepta las siguientes formas de pago:

- Efectivo.
- Tarjeta de débito.
- Tarjetas de crédito: Visa, Mastercard.
- Cheque certificado.

## **Departamentos que trabajan conjuntamente con el sub departamento de reservas**

- **Gerencia General:** Será a quien entregue informes de pronóstico de reservas semanal y mensual, además de un informe de ventas anual para la elaboración presupuestaria del hotel.
- **Recepción:** El sub departamento de reservas deberá entregar diariamente un informe de reservas, diferenciado por tipo de reservas, además de un informe de los depósitos recibidos y transferencias realizadas.
- **Ama de Llaves:** El agente de reservas entregará la información de reservas, por tipo, para que el departamento de Ama de Llaves pueda tener el stock necesario para la ocupación pronosticada.

## Procedimientos del sub departamento de reservas

**CUADRO 39.- Procedimiento de toma de reserva individual vía telefónica**

Responsable		Actividad
Agente de reservas	de	Contestar la llamada externa y saludar al cliente como lo establece el estándar.
Agente de reservas	de	Preguntar el nombre de la persona con quien se comunica.
Agente de reservas	de	Preguntar para que fecha necesita realizar la reserva.
Agente de reservas	de	Preguntar el numero de personas para la reserva y acomodación.
Agente de reservas	de	Revisar la disponibilidad en el hotel.
Agente de reservas	de	Informar al cliente si existe disponibilidad.
Agente de reservas	de	Solicitar los datos a nombre de quien va a ir la reserva.
Agente de reservas	de	Consultar forma de pago
Agente de reservas	de	Consultar hora de llegada y si necesita disponibilidad de parqueadero
Agente de reservas	de	Indicar al huésped que si no garantiza la reserva con un depósito, transferencia o datos de la tarjeta de crédito, la reserva quedará cancelada a partir de la 18:00.
Agente de reservas	de	Confirmar la tarifa de la habitación.

Agente reservas	de	Informar al cliente datos de depósito o transferencias; banco, número de cuenta.
Agente reservas	de	Informar al cliente las penalidades por <i>no show</i> y políticas de reembolso.
Agente reservas	de	Solicitar datos adicionales de acompañantes.
Agente reservas	de	Ofertar los demás servicios del hotel.
Agente reservas	de	Dar información general del hotel: hora de <i>check in</i> , <i>check out</i> , etc.
Agente reservas	de	Agradecer al cliente por haberse comunicado con el hotel y despedirse.
Agente reservas	de	Archivar la reserva

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Los formatos que se usarán en el presente procedimientos son: Rack de habitaciones, pronóstico de ocupación, *planning* de reservas y reserva de habitaciones.

#### **CUADRO 40.- Procedimiento para la toma de reserva de grupos vía telefónica**

Responsable		Actividad
Agente reservas	de	Contestar la llamada externa y saludar al cliente como lo establece el estándar.
Agente	de	Preguntar el nombre de la persona con quien se comunica

reservas		y el origen de la llamada.
Agente reservas	de	Preguntar para que fecha necesita realizar la reserva.
Agente reservas	de	Preguntar el numero de personas para la reserva.
Agente reservas	de	Revisar la disponibilidad en el hotel.
Agente reservas	de	Informar al cliente si existe disponibilidad e informar tarifa.
Agente reservas	de	Solicitar los datos a nombre de quien va a ir la reserva.
Agente reservas	de	Solicitar una lista de acomodación para las personas del grupo.
Agente reservas	de	Consultar forma de pago.
Agente reservas	de	Consultar la hora de llegada.
Agente reservas	de	Indicar al líder del grupo que es necesario una garantía para bloquear las habitaciones necesarias para el grupo.
Agente reservas	de	Confirmar la tarifa para el grupo.
Agente reservas	de	Informar al cliente datos de depósito o transferencias; banco, número de cuenta.
Agente reservas	de	Informar al cliente las penalidades por <i>no show</i> y políticas de reembolso.

Agente reservas	de	Solicitar documento con los datos de las personas del grupo.
Agente reservas	de	Ofertar los demás servicios del hotel.
Agente reservas	de	Dar información general del hotel: hora de <i>check in</i> , <i>check out</i> , etc.
Agente reservas	de	Agradecer al cliente por haberse comunicado con el hotel y despedirse.
Agente reservas	de	Archivar la reserva

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En el presente procedimiento se usarán los siguientes formatos: Rack de habitaciones, pronóstico de ocupación, *planning* de reservas y la lista de grupos.

### Procedimientos para la toma de reservas vía E-mail.

#### CUADRO 41.- Revisión de correos electrónicos con solicitud de reservas.

Responsable		Actividad
Agente reservas	de	Revisar el correo electrónico del hotel.
Agente reservas	de	Abrir los correos de solicitudes de reserva.
Agente reservas	de	Confirmar fecha de solicitud de reserva, número de personas y acomodación.
Agente	de	Verificar disponibilidad del hotel.

reservas		
Agente de reservas	de	Si existe disponibilidad, se responderá el email con un correo de información de disponibilidad para esperar una respuesta de confirmación.
Agente de reservas	de	Registrar la información del correo electrónico recibido, para realizar seguimiento de confirmación.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En el procedimiento se usará el registro de emails de solicitud de reservas.

#### **CUADRO 42.- Procedimiento para la revisión de correos electrónicos de Confirmación de Reservas**

Responsable		Actividad
Agente de reservas	de	Revisar el correo electrónico del hotel.
Agente de reservas	de	Abrir los emails con confirmación de reservas.
Agente de reservas	de	Registrar la reserva con los datos que se encuentren en el email de confirmación del huésped.
Agente de reservas	de	Enviar un email de confirmación de reserva al huésped.
Agente de reservas	de	Archivar la reserva.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Para el procedimiento se usará el formato de reserva de habitaciones.

**CUADRO 43.- Procedimiento para archivar reservas**

Responsable		Actividad
Agente de reservas	de	Tomar las reservas realizadas del día y ordenarlas por nombre.
Agente de reservas	de	Organizar las reservas en las carpetas asignadas en el archivador.
Agente de reservas	de	Las reservas de grupo se archivarán en una carpeta separada.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

**Procedimientos para llenar formatos impresos y reportes****CUADRO 44.- Reserva de habitaciones**

Responsable		Actividad
Agente de reservas	de	El momento de realizar la reserva se debe llenar el formato de reserva de habitaciones, iniciando por los nombres y apellidos de la persona que realiza la reserva.
Agente de reservas	de	Llenar la fecha de entrada y salida de la reserva.
Agente de reservas	de	Llenar los datos de contacto del huésped.
Agente de reservas	de	Llenar los datos de los acompañantes.
Agente de reservas	de	Indicar la forma de pago establecida por el huésped.
Agente de reservas	de	De existir algún tipo de requerimiento especial se indicará en la parte de observaciones.

Agente de reservas	Anotar el nombre de la persona quien toma la reserva.
--------------------	---

**Elaborado por:** Oscar Acosta

El formato usado para el procedimiento es reserva de habitaciones.

#### **CUADRO 45.- Reporte de depósitos recibidos**

Responsable		Actividad
Agente de reservas	de	Registrar la fecha cuando se va a recibir el depósito.
Agente de reservas	de	Anotar el nombre de la persona o la empresa quien realiza el depósito.
Agente de reservas	de	Registrar el banco de donde se recibe el depósito, o registrar el valor en efectivo recibido.
Agente de reservas	de	Anotar el número de comprobante de depósito, transferencia o cheque.
Agente de reservas	de	Registrar la fecha de llegada de la reserva de la cual se realiza el depósito.
Agente de reservas	de	Finalmente se anota el nombre de la persona quien registra el depósito, transferencia, pago en efectivo o cheque.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Se debe llenar el formato: Reporte de depósitos.

#### **CUADRO 46.- Solicitud de reembolso**

Cuando un cliente realice una reserva, se le informará que en caso de necesitar el reembolso de la garantía entregada; este será por la mitad del valor original.



Si en la reserva se genera un *no show*, el hotel se guarda el derecho de conservar el valor de garantía.

Responsable		Actividad
Agente de reservas	de	Dar la bienvenida al cliente y atender el requerimiento de reembolso.
Agente de reservas	de	Confirmar la identidad del cliente con su cédula de ciudadanía o pasaporte.
Agente de reservas	de	Informar la política de reembolso del hotel.
Agente de reservas	de	Registrar la fecha cuando se registra el reembolso.
Agente de reservas	de	Anotar los datos del cliente.
Agente de reservas	de	Anotar el monto de reembolso.
Agente de reservas	de	Consultar las razones del reembolso al cliente y anotar en la sección de observaciones.
Agente de reservas	de	Hacer firmar el documento al cliente.
Agente de reservas	de	Despedir al cliente.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Se debe llenar el formato de Solicitud de reembolso.

#### **CUADRO 47.- Pronóstico de Ocupación**

Este reporte permitirá a la Gerencia General conocer el nivel de ventas que tendrá el hotel en la semana o de forma mensual, analizar si las metas

de venta se están cumpliendo y establecer estrategias. Además permite conocer la disponibilidad que tendrá el hotel en los próximos días.

En el pronóstico de ocupación se ve reflejado el porcentaje de ocupación del hotel por reservas, sin contemplar las ventas por *walk in*. Para obtener el porcentaje de ocupación se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de Ocupación} = \frac{\text{Habitaciones Ocupadas}}{\text{Capacidad Máxima}}$$

$$\text{Capacidad Máxima} = \text{N}^{\circ} \text{ de habitaciones} \times \text{N}^{\circ} \text{ de días del periodo}$$

Responsable		Actividad
Agente reservas	de	Anotar la fecha del periodo del cual se va a calcular el pronóstico.
Agente reservas	de	Registrar las fechas de ingreso y salida de reservas grupales e individuales en los casilleros respectivos.
Agente reservas	de	Registrar las noches de estadía de cada cliente.
Agente reservas	de	Registrar el número de personas que se van a hospedar
Agente reservas	de	Calcular el porcentaje de ocupación.
Agente reservas	de	Firmar la persona que realiza el pronóstico

**Elaborado por:** Oscar Acosta

El formato a llenar el presente procedimiento es el pronóstico de ocupación.

#### **CUADRO 48.- *Planning* de Reservas**

El siguiente reporte se llenará con el objetivo de controlar la disponibilidad de habitaciones que presente el hotel de forma mensual. En el *Planning* de Reservas constarán únicamente las reservas que se encuentren garantizadas.

El uso del *planning* de reservas se apoya en el uso de símbolos:

- / Simboliza el *Check In*
- X Permanencia
- \ Simboliza el *Check Out*

Responsable	Actividad
Agente de reservas	Registrar el <i>Check In</i> de las reservas garantizadas en el día correspondiente del mes.
Agente de reservas	Registrar las noches de permanencia que van a tener cada una de las reservas.
Agente de reservas	Registrar el <i>Check Out</i> de cada una de las reservas en el día correspondiente.
Agente de reservas	Realizar la suma de las reservas de manera horizontal para obtener las noches que fueron ocupadas cada habitación.
Agente de reservas	Realizar la suma vertical de cada día para obtener cuantas habitaciones fueron ocupadas por día.

Agente de reservas	Firma de la persona quien realizó el documento.
--------------------	---

**Elaborado por:** Oscar Acosta

El formato a llenarse en el procedimiento es el *Planning* de Reservas.

#### **CUADRO 49.- Cancelación de Reservas**

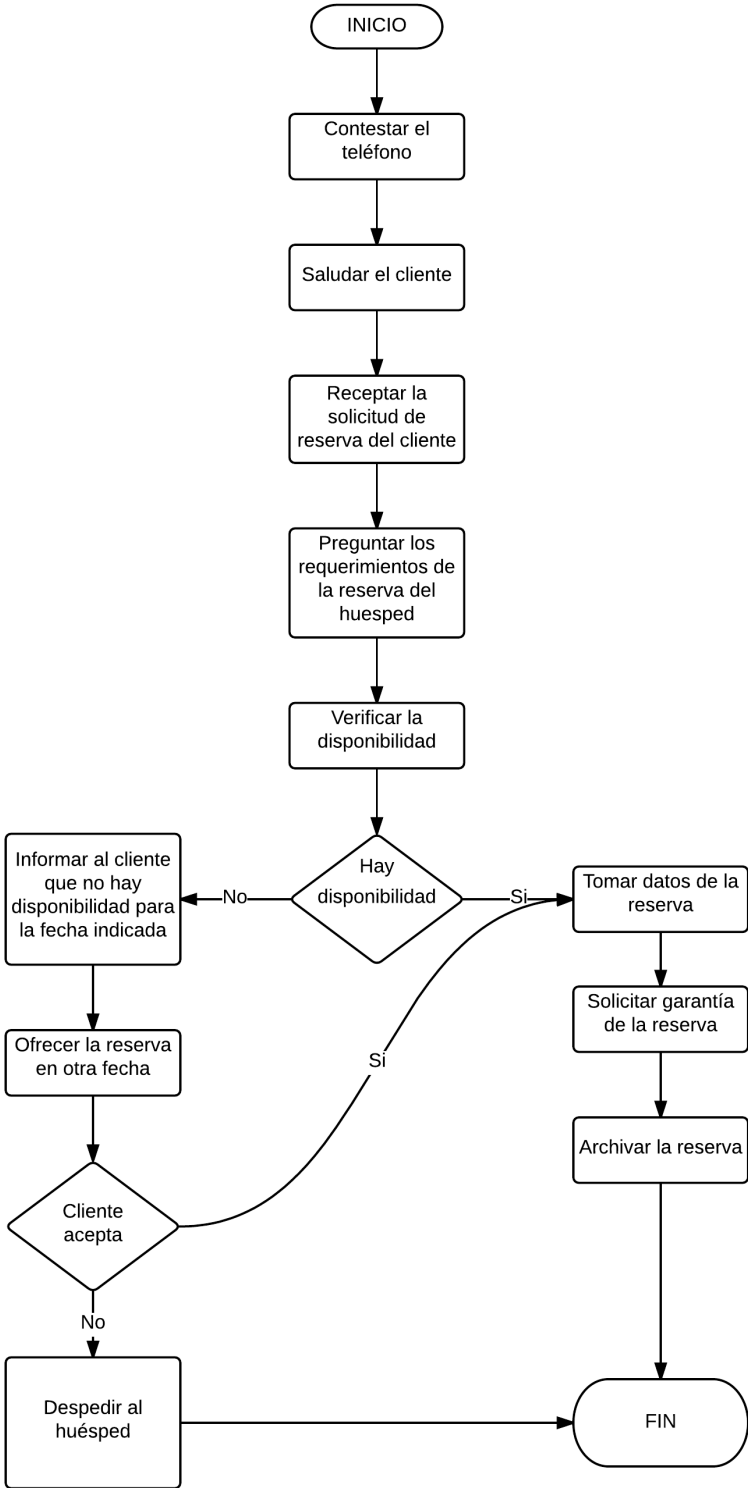
<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Agente de reservas	Recibir la notificación del cliente que desea cancelar la reserva.
Agente de reservas	Solicitar el nombre al que se realizó la reserva.
Agente de reservas	Informar de las penalidades por cancelación de la reserva.
Agente de reservas	Verificar si existen depósitos realizados.
Agente de reservas	Colocar un sello de cancelada en la reserva de la habitación.
Agente de reservas	Despedir al cliente.
Agente de reservas	Actualizar el <i>planning</i> de reservas y los pronósticos de ocupación.
Agente de reservas	Informar a todos los departamentos involucrados.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Para llevar a cabo el procedimiento de cancelación de reserva se usarán los siguientes formatos: Reserva de habitación, *planning* de reservas y el pronóstico de ocupación.

- Ejemplos de flujogramas para el manual de procesos del sub departamento de reservas

**GRÁFICO 47.- Procedimiento de toma de reservas vía telefónica**



**Elaborado por:** Oscar Acosta

- Formatos impresos del sub departamento de reservas

**GRÁFICO 48.- Pronóstico de ocupación**

									
<b>PRONOSTICO SEMANAL DE OCUPACIÓN</b>									
	Individual		Grupos						
Fecha	Check In	Check Out	Check In	Check Out	Noches de Estadía	Nº de Personas Alojadas	Habitaciones Ocupadas	% Ocupación	Observaciones
Realizado por:						Aprobado por:			

**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 49.- Planning de reservas**

																																
<b>Planning de Reservas Mensual</b>																																
	Día del Mes																															
Habitación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
101																																
102																																
103																																
104																																
105																																
106																																
107																																
108																																
109																																
110																																
112																																
200																																
201																																
202																																
203																																
204																																
205																																
206																																
207																																
208																																
209																																
210																																
211																																
212																																
Total																																
Realizado por:																Aprobado por:																


**Elaborado por: Oscar Acosta**

## GRÁFICO 50.- Reserva de habitaciones

		Nº 000000001
<b>Reserva de Habitaciones</b>		
Apellido:	Nombre:	
Dirección:		
Doc. Identificación:	Cédula _____ Pasaporte _____	Nº: _____
Teléfono: _____		
Nº de personas: _____		
Tipo de Habitación:	Nº: _____	
Fecha de Llegada:	Hora Aproximada _____	
Fecha de Salida: _____		
Tarifa: _____		
Forma de Pago:	Tarjeta _____ Transferencia _____ Depósito _____ Cheque _____	
Empresa: _____		
Booker:	Teléfono: _____	
Garantía: _____		
Valor: _____		
Reserva realizada por: _____		
Observaciones: _____		

Elaborado por: Oscar Acosta

## GRÁFICO 51.- Lista de grupos

			
<b>Lista de Grupos</b>			
Fecha de Llegada: _____	Fecha de Salida: _____		
Teléfono de Contacto: _____	Tarifa: _____		
Representante del grupo: _____			
Habitación	Nº de Pax	Nombres y apellidos	Observaciones
101			
102			
103			
104			
105			
106			
107			
108			
109			
110			
111			
112			
200			
201			
202			
203			
204			
205			
206			
207			
208			
209			
210			
211			
212			
Observaciones: _____			

Elaborado por: Oscar Acosta





**GRÁFICO 54.- Solicitud de reembolso**

 <b>Solicitud de Reembolso</b>	
Fecha: _____ Monto _____	
Nombre del Cliente: _____	
Empresa: _____	
Dirección: _____	
Teléfono: _____	
Cédula o Pasaporte: _____	
Observaciones: _____	
_____	
_____	
Entrega:	Recibe:

**Elaborado por:** Oscar Acosta

### 3.1.3 Departamento de ama de llaves del área de alojamiento

#### Procedimientos del departamento de ama de llaves

- **Introducción**

El departamento de ama de llaves cumple un rol muy importante dentro del establecimiento hotelero, garantizando la limpieza y arreglo de habitaciones, zonas públicas y áreas administrativas, que refleje al cliente productos y servicios de calidad.

La limpieza es un factor fundamental a la hora de decidir en que establecimiento desea alojarse el huésped, además de la imagen que esta genera; es por eso que a continuación se presenta un conjunto de procedimientos que permitan mejorar el desempeño del departamento de ama de llaves en su parte operativa y administrativa.

- **Objetivos**

  - **Objetivo principal**

Establecer procedimientos, normas y estándares para el departamento de ama de llaves, que permitan optimizar los recursos y mejorar la calidad de su trabajo para lograr la satisfacción y fidelidad del cliente.

  - **Objetivos específicos**

    - Definir estándares de calidad para el correcto funcionamiento operativo del departamento de ama de llaves.
    - Establecer procedimientos operativos y administrativos que permitan optimizar recursos y controlar puntos de falla.

- Lograr la fidelización del cliente por medio de la satisfacción del servicio prestado de alojamiento.

- **Talento humano del departamento de ama de llaves**

El hotel Torres de Oro actualmente trabaja con un ama de llaves y una camarera, adicionalmente se propone la contratación de una camarera adicional.

- **Jornadas de trabajo**

El ama de llaves trabajará de miércoles a domingo, de 9:00 am a 6:00 pm, incluyendo su hora de almuerzo.

Las 2 camareras tendrán el siguiente horario: Una camarera trabajará de miércoles a domingo, y su hora de ingreso será a partir de las 8:00 am hasta las 5:00 pm, incluyendo la hora de almuerzo, la otra camarera trabajará de viernes a martes con el mismo horario de entrada y salida.

En caso de haber *full house*, los días: lunes, martes, miércoles y jueves, se contará con la presencia de ambas camareras y se cancelará como horas extras.

El servicio de cobertura para habitaciones será para clientes VIP, y lo realizará el Ama de Llaves a las 5:00 pm.

- **Perfil del personal de ama de llaves**

- Perfil del ama de llaves**

- **Título del puesto:** Ama de llaves

- **Misión del puesto:** Supervisar la gestión operativa y estándares de calidad de habitaciones.
- **Reporta a:** Gerente de operaciones y ventas – recepcionistas.
- **Funciones del puesto:**
  - Supervisar a las camareras
  - Supervisar la limpieza y estado de habitaciones e instalaciones del hotel.
  - Revisar el estado de las máquinas del departamento.
  - Control el correcto uso de uniformes.
  - Asignar el trabajo a camareras.
  - Asesorar al gerente general en la adquisición de ropa de cama y blancos.
  - Realizar la requisición para el departamento.
  - Elaborar reportes de gerencia.
  - Dar apoyo en la limpieza de habitaciones a camareras.
  - Encargarse de la ropa de los clientes en el servicio de lavandería.
  - Mantener constante comunicación con recepción.
  - Atender requerimientos de clientes VIP.
- **Requisitos del puesto:**
  - **Requisitos de formación:** Título de 3er nivel en administración hotelera o afines, o cursando.
  - **Idiomas:** Inglés (nivel intermedio - alto).
  - **Experiencia:** Mínimo un año en la industria hotelera en cargos similares o de administración.
  - **Otras competencias:**
    - Actitud positiva.
    - Competitividad.
    - Detallista
    - Empatía.

- Capacidad de interrelación personal.
- Discreción.
- Honradez.

### **Perfil de camareras**

- **Título del puesto:** Camarera de piso
- **Misión del puesto:** Garantizar el arreglo y limpieza de habitaciones y áreas asignadas para su trabajo.
- **Reporta a:** Ama de llaves, gerente de operaciones y ventas, recepcionistas.
- **Funciones del puesto:**
  - Asistir al ama de llaves en lo que necesite.
  - Realizar la limpieza de habitaciones, áreas públicas y oficinas.
  - Revisar el stock de linos.
  - Realizar el informe de camareras.
  - Informar daños, desperfectos y novedades.
  - Revisar habitaciones el momento de realizar *check out*.
  - Realizar la lavandería del hotel.
  - Realizar el planchado de ropa de cama, blancos de habitaciones y restaurante.
  - Mantener en orden el coche de limpieza.
- **Requisitos del puesto:**
  - **Requisitos de formación:** Bachiller o estudios superiores en administración hotelera o afines.
  - **Idiomas:** Inglés (nivel intermedio).
  - **Experiencia:** Mínimo un año en la industria hotelera en cargos similares.
  - **Otras competencias:**
    - Buena condición física.
    - Actitud positiva.

- Competitividad.
- Detallista
- Empatía.
- Capacidad de interrelación personal.
- Discreción.
- Honradez.

### Asignación de trabajo

El hotel cuenta con 24 habitaciones, distribuidas así: 12 en el primer piso y 12 en el segundo piso.

En caso de haber *full house*, se distribuirá una camarera por piso; caso contrario se tomará el número de habitaciones ocupadas sucias y se dividirá para ambas camareras, o lo realizará una camarera junto al ama de llaves.

### CUADRO 50.- Estándares de tiempo del departamento de ama de llaves

Habitaciones y espacios	Tiempos de limpieza en minutos (aproximado)
Habitación sencilla vacante sucia	12 – 15
Habitación doble vacante sucia	15 – 20
Habitación triple vacante sucia	20 – 25
Habitación cuádruple vacante sucia	25 – 30
Habitación sencilla ocupada sucia	12 – 15
Habitación doble ocupada sucia	15 – 20
Habitación triple ocupada sucia	20 – 25

Habitación cuádruple ocupada sucia	25 – 30
Habitación sencilla vacante limpia	5 – 8
Habitación doble vacante limpia	8 – 10
Habitación triple vacante limpia	10 – 12
Habitación cuádruple vacante limpia	12 - 15
Áreas públicas	30 – 45
Recepción	25 – 30
Oficinas de administración	10 – 15

**Elaborado por:** Oscar Acosta

- **Estándares de menaje**
  - Sabana bajera color blanco
  - Sabana encimera color blanco
  - Funda de almohada color blanco
  - Cobertor - duvet color beige
  - Fular color terracota
  - Almohada decorativa color terracota
  - Toalla de manos color blanco (30 cm x 60 cm)
  - Toalla de baño color blanco (75 cm x 150 cm)
  - Manteles de mesa auxiliar color dorado
  
- **Estados de habitaciones**
  - Ocupada sucia: La habitación se encuentra ocupada y aun no se ha realizado la limpieza.
  - Ocupada limpia: La habitación se encuentra ocupada y ya se ha realizado la limpieza.

- Vacante sucia: La habitación ya ha sido desocupada pero aun no se ha realizado la limpieza.
  - Vacante limpia: La habitación no esta siendo ocupada por un huésped y ya se ha realizado la limpieza.
  - O.O.S: La habitación se encuentra fuera de servicio por remodelación o reparación.
  - Urgente: Este estado se da a la habitación cuando hay un requerimiento especial de recepción o reservas por la llegada de un huésped. También se da este estado a la habitación cuando se realizo un *late check out*, y el nuevo huésped esta por llegar.
  - Dar preferencia: Este estado es solicitado por el huésped, y anuncia que se realice la limpieza de su habitación lo mas pronto posible.
  - *Due Out*: Estado cuando la habitación esta confirmada para hacer *check out*.
- 
- **Menaje necesario del departamento**
    - **Equipo:** Carrito de camareras, intercomunicadores, lavadora industrial, plancha industrial.
    - **Utensilios de limpieza:** Escobas, trapeadores, estopas, cepillos de baño, esponjas absorbentes, mopa de limpieza, balde, guantes industriales, limpiador de vidrios con esponja y caucho, fundas de basura industriales, fundas de basura blancas para baños.
    - **Productos de limpieza:** Cloro, desinfectante, limpia vidrios, quita sarro, desinfectante, ambiental, detergente liquido, suavizante de ropa, desengrasante.
    - **Activos de Operación:** Sábana bajera, sabana encimera, cobijas, fundas de almohada, cobertores, fulares, fundas decorativas de almohada, faldones, toallas de baño, toallas de mano, manteles, servilletas de tela, forros de sillas.
    - **Suministros del Huésped:** Papel higiénico, shampoo, jabón.



- **Papelería de Habitaciones:** Sobres, papel para escribir, directorio telefónico con anexos del hotel, letreros de no molestar y preferencia, letrero de bienvenida.

- **Coche de limpieza**

Hay dos coches de limpieza en el hotel, uno por cada piso de habitaciones.

El coche deberá estar siempre equipado con el stock necesario de suministros del huésped y activos de operación para habitaciones; además de los productos de limpieza necesarios y los utensilios respectivos.

El coche cuenta con un compartimento para la ropa sucia, además un compartimento para basura.

Las camareras, antes de terminar su turno, deberán dejar completando el stock de los coches de limpieza para el siguiente día.

- **Bodega de Ama de Llaves**

La bodega del departamento de ama de llaves se encuentra ubicada en la parte de la terraza del hotel. En este espacio se encuentra el inventario completo del menaje del departamento de ama de llaves.

Las personas responsables del manejo de la bodega de ama de llaves son: el ama de llaves y las camareras.

- **Lavandería**

El área de lavado del hotel se encuentra en la terraza del edificio, el uso de las máquinas lavadoras será de exclusivo uso del hotel, y no de servicio de lavandería para el huésped.

El secado de la lencería se realizará en el domo de secado ubicado en la terraza del hotel.

El servicio de lavandería para el huésped será contratado con la empresa LAVANORTE S.A. de la ciudad de Tulcán, la cual a través de un contrato firmado se compromete a dar prioridad de atención a las prendas de los huéspedes del hotel.

- **Orden y prioridad de limpieza**

Iniciada la jornada de trabajo de camareras, el orden de trabajo será el siguiente:

- Limpieza del lobby.
- Limpieza de recepción.
- Habitaciones con estado de urgente.
- Habitaciones ocupadas sucias, con letrero de preferencia.
- Habitaciones vacantes sucias.
- Habitaciones ocupadas sucias.
- Habitaciones vacantes limpias.
- Pasillos y áreas públicas.
- Oficinas.

- **Departamentos que trabajan conjuntamente con el departamento de ama de llaves.**

#### **Gerencia de operaciones y ventas**

Se reportará a la gerencia de operaciones y ventas daños mayores que se puedan encontrar en las habitaciones o instalaciones del hotel, u objetos de gran valor olvidados en las habitaciones.

#### **Recepción**

El ama de llaves deberá comunicar al recepcionista el estado de las habitaciones, solicitudes de huéspedes y entregar objetos olvidados.

Además el ama de llaves entregará los reportes de ama de llaves, y discrepancias; por lo contrario el recepcionista debe entregar una copia del rack de habitaciones, solicitudes de cobertura, y

#### **Reservas**

Ama de llaves debe mantener informado al sub departamento de reservas sobre la ocupación del hotel y Reservas deberá informar a ama de llaves en caso de haber *early check in*.

- **Procedimientos del departamento de Ama de Llaves**

#### **Limpieza de Habitaciones**

#### **CUADRO 51.- Limpieza de habitación vacante sucia**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Camarera	Golpear la puerta de la habitación.
Camarera	Si no hay respuesta, abrir la puerta con la llave maestra.
Camarera	Abrir cortinas y ventanas.

Camarera	Apagar aparatos electrónicos y luces encendidas.
Camarera	Realizar el conteo de toallas, control remoto y demás objetos de la habitación.
Camarera	Revisar si existen daños físicos en la habitación o sus componentes.
Camarera	Revisar si hay objetos olvidados.
Camarera	Si existen faltantes, novedades u objetos olvidados comunicar inmediatamente a Recepción; en caso de estar todo bien, también se deberá comunicar.
Camarera	Recoger la lencería y blancos sucios.
Camarera	Reemplazar la lencería y los blancos.
Camarera	Retirar la basura del baño y la habitación en caso de haber.
Camarera	Iniciar la limpieza en el baño, comenzando por la ducha.
Camarera	Limpieza de sanitario.
Camarera	Limpieza de lavabo y espejo.
Camarera	Colocar suministros del huésped y blancos de baño.
Camarera	Limpiar y secar el piso del baño.
Camarera	Tender la(s) cama(s).
Camarera	Realizar limpieza de muebles y cristales.
Camarera	Barrer y trapear la habitación.
Camarera	Ordenar los muebles.
Camarera	Cerrar ventanas.
Camarera	Aromatizar la habitación.

Camarera	Registrar el estado de la habitación.
Camarera	Comunicar a recepción el cambio de estado de la habitación a Vacante Limpia.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En este procedimiento se deberá llenar el formato de reporte de camarera.

### **CUADRO 52.- Limpieza de habitación ocupada sucia**

Responsable	Actividad
Camarera	Golpear la puerta 3 veces y anunciar que es el servicio de limpieza.
Camarera	Si el huésped se encuentra en la habitación, consultar si desea que se realice la limpieza de la habitación.
Camarera	Si el huésped no desea, la camarera deberá retirarse.
Camarera	Si el huésped acepta, consultar si se puede abrir cortinas y ventanas.
Camarera	Abrir cortinas y ventanas.
Camarera	Recoger ropa u objetos que se encuentren en el suelo y acomodarla en una silla o mueble.
Camarera	Retirar la basura del baño y la habitación en caso de haber.
Camarera	Retirar la lencería y blancos de baño sucios.
Camarera	En caso de existir alguna novedad, comunicar inmediatamente al Ama de Llaves.
Camarera	Ingresar la lencería y blancos de baño limpios.
Camarera	Iniciar la limpieza por el baño, comenzando por la ducha.

Camarera	Limpieza de sanitario.
Camarera	Limpieza de lavabo y espejo.
Camarera	Colocar suministros del huésped y blancos de baño.
Camarera	Limpiar y secar el piso del baño.
Camarera	Tender la(s) cama(s).
Camarera	Realizar limpieza de muebles y cristales.
Camarera	Barrer y trapear la habitación.
Camarera	Ordenar los muebles.
Camarera	Cerrar ventanas.
Camarera	Aromatizar la habitación.
Camarera	Registrar el estado de la habitación.
Camarera	Comunicar a recepción el cambio de estado de la habitación a ocupada limpia.
Camarera	En caso de que el huésped no pernoctó, se comunica al ama de llaves y a recepción.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Para este procedimiento se deberá llenar el formato de reporte de camarera.

### **CUADRO 53.- Limpieza de habitación vacante limpia**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Camarera	Golpear la puerta.
Camarera	Ingresar a la habitación.

Camarera	Abrir cortinas y ventanas.
Camarera	Limpiar superficialmente el baño.
Camarera	Revisar fugas y deterioros.
Camarera	Limpiar el polvo de muebles y rincones de la habitación.
Camarera	Barrer y trapear la habitación.
Camarera	Aromatizar la habitación.
Camarera	Registrar el estado de la habitación.
Camarera	Comunicar el estado de la habitación a recepción.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En este procedimiento se deberá llenar el formato de reporte de camarera.

### **Limpieza de áreas públicas**

#### **CUADRO 54.- Limpieza de zonas de tránsito y espacios de descanso**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Camareras	Colocar letreros de advertencia en las zonas donde se esta limpiando.
Camareras	Limpiar el polvo de muebles y rincones de las áreas públicas y pasillos.
Camareras	Barrer los pasillos, áreas de transito y áreas públicas.
Camareras	En caso de existir machas profundas, utilizar químicos de limpieza.
Camareras	Trapear las zonas donde se esta limpiando.
Camareras	Retirar los letreros de advertencia.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

**CUADRO 55.- Limpieza de oficinas**

Responsable	Actividad
Camareras	Limpiar el mobiliario, evitando dañar documentos o traspapelarlos.
Camareras	Retirar la basura de las oficinas.
Camareras	Limpiar cristales.
Camareras	Barrer y trapear si es necesario.
Camareras	Aromatizar.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

**CUADRO 56.- Limpieza de recepción**

Responsable	Actividad
Camareras	Limpiar el mobiliario, evitando dañar documentos o traspapelarlos.
Camareras	Retirar la basura de la recepción.
Camareras	Limpiar cristales.
Camareras	Acomodar los muebles.
Camareras	Barrer y trapear si es necesario.
Camareras	Decorar floreros y regar plantas de recepción.
Camareras	Aromatizar.

**Elaborado por:** Oscar Acosta



**CUADRO 57.- Limpieza del Lobby**

Responsable	Actividad
Camareras	Colocar letrero de advertencia.
Camareras	Limpiar el polvo de muebles y rincones del lobby.
Camareras	Barrer y trapear.
Camareras	Aromatizar el área.
Camareras	Decorar floreros con rosas y regar plantas del lobby.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

**CUADRO 58.- Cobertura de habitaciones**

Responsable	Actividad
Camareras / ama de llaves	Verificar con recepción que el huésped no se encuentre en la habitación.
Camareras / ama de llaves	Golpear la puerta de la habitación.
Camareras / ama de llaves	Ingresar a la habitación.
Camareras / ama de llaves	Encender la lámpara de noche.
Camareras / ama de llaves	Cerrar las cortinas.
Camareras / ama de llaves	Realizar un dobléz del cobertor de la cama del lado mas cercano a la puerta o de ambos lados en caso de que sean dos personas quienes están el habitación.
Camareras / ama de llaves	Colocar dos chocolates Caoni en la cama del huésped

de llaves	con una rosa.
Camareras / ama de llaves	Colocar un mensaje de agradecimiento al huésped por hospedarse en el hotel.
Camareras / ama de llaves	Revisar la limpieza de la habitación.
Camareras / ama de llaves	Dar una limpieza ligera.
Camareras / ama de llaves	Salir de la habitación.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

### **CUADRO 59.- Elaboración de Inventarios**

El inventario del departamento de ama de llaves se llevará a cabo una vez al mes, y será el ama de llaves quien establezca la fecha de conteo, analizando el pronóstico de ocupación del hotel.

Dentro del inventario del departamento de ama de llaves deben constar: los activos de operación, suministros del huésped, mobiliario, equipos electrónicos y demás artefactos que se encuentren en las habitaciones, linos y bodega de ama de llaves.

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Ama de llaves	Establecer fecha para realizar el inventario.
Ama de llaves	Designar que elementos contarán las camareras y el ama de llaves.
Ama de llaves y	Realizar el conteo en habitaciones, linos y bodega

camareras.	de ama de llaves.
Ama de llaves y camareras.	Registrar artículo y cantidades contadas.
Ama de llaves y camareras.	Comparar con el inventario inicial.
Ama de llaves y camareras.	En caso de faltantes, investigar los motivos.
Ama de llaves y camareras.	En caso de bajas, llenar el reporte de bajas.
Ama de llaves	Para reponer los faltantes, se realizará una orden de requisición.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En la realización de inventarios se usará el formato de reporte de bajas.

### Elaboración de Reportes

#### CUADRO 60.- Elaboración del reporte de camareras

El reporte de camareras se lo realiza a diario y se entregará a recepción al final de cada jornada de trabajo. Cuando se encuentre el ama de llaves, las camareras deben entregarle este reporte al final de cada jornada para que sea ella quien entregue a recepción; caso contrario las camareras entregarán directamente a recepción.

Responsable	Actividad
Camareras	Llenar fecha del día reportado.
Camareras	Poner el nombre de la persona quien realiza el reporte.

Camareras	En la fila de cada habitación, colocar el estado actual de las habitaciones.
Camareras	Si existe alguna novedad, registrar en la parte de observaciones.
Camareras	Firma de la persona responsable.
Camareras	Entregar el reporte al ama de llaves.
Camareras	Entregar el reporte a recepción.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

En el procedimiento se usará el formato de reporte de camarera.

#### **CUADRO 61.- Elaboración del Reporte de objetos olvidados**

El reporte de objetos olvidados se llenará cuando un huésped olvide algo en su habitación. El hotel no se hará responsable por objetos olvidados en áreas públicas del hotel.

El objeto se entregará a recepción para su custodia, y se intentará contactar al huésped para realizar la devolución. El objeto permanecerá en custodia por un tiempo máximo de un mes, después el objeto será rifado entre los empleados del hotel o la decisión será tomada por la gerencia general.

Responsable	Actividad
Ama de llaves y camareras.	Escribir la fecha cuando fue encontrado el objeto.
Ama de llaves y	Anotar el número de habitación donde fue

camareras.	encontrado el objeto.
Ama de llaves y camareras.	Escribir el nombre de la persona quien encontró el objeto.
Ama de llaves y camareras.	Se agregará una descripción del objeto encontrado.
Ama de llaves y camareras.	Si existe alguna novedad adicional, se escribirá en la parte de observaciones.
Ama de llaves y camareras.	Firma la persona que encontró el objeto.
Recepcionista	Firma la persona quien recibe para mantener en custodia.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

El procedimiento se realizará en el formato de reporte de objetos olvidados.

### **CUADRO 62.- Elaboración de la orden de requisición de ama de llaves**

La orden de requisición del departamento de ama de llaves se realizará tres veces por semana, y su horario de entrega de la solicitud será hasta las 10 am de los días lunes miércoles y viernes.

La requisición deberá ser entregada de bodega central hasta las 12 horas del medio día.

Responsable	Actividad
Ama de llaves	Llenar la fecha cuando se solicita.

Ama de llaves	de	Escribir el nombre de la persona quien solicita.
Ama de llaves	de	Seleccionar el departamento solicitante.
Ama de llaves	de	Enlistar los productos solicitados, su presentación y la cantidad.
Ama de llaves	de	Si algún producto tiene una especificación diferente, anotar en la parte de observaciones.
Ama de llaves	de	Firma la persona que solicita.
Ama de llaves	de	Entregar la orden al jefe de compras y bodegas.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Se usará el formato de requisición del dpto. de ama de llaves.

### **CUADRO 63.- Elaboración del reporte de bajas**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Ama de llaves	Escribir el mes correspondiente.
Ama de llaves	Anotar la fecha en que se reporta la baja.
Ama de llaves	Escribir el nombre del objeto que se va a dar de baja.
Ama de llaves	Escribir el lugar de donde se dará de baja.
Ama de llaves	Anotar el nombre de la persona que reporta la baja.
Ama de llaves	Escribir el motivo de baja.

Ama de llaves	Anotar alguna observación adicional.
Ama de Llaves	Firmar el responsable.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

El procedimiento se llevará a cabo en el formato de reporte de bajas.

#### **CUADRO 64.- Reporte de discrepancias**

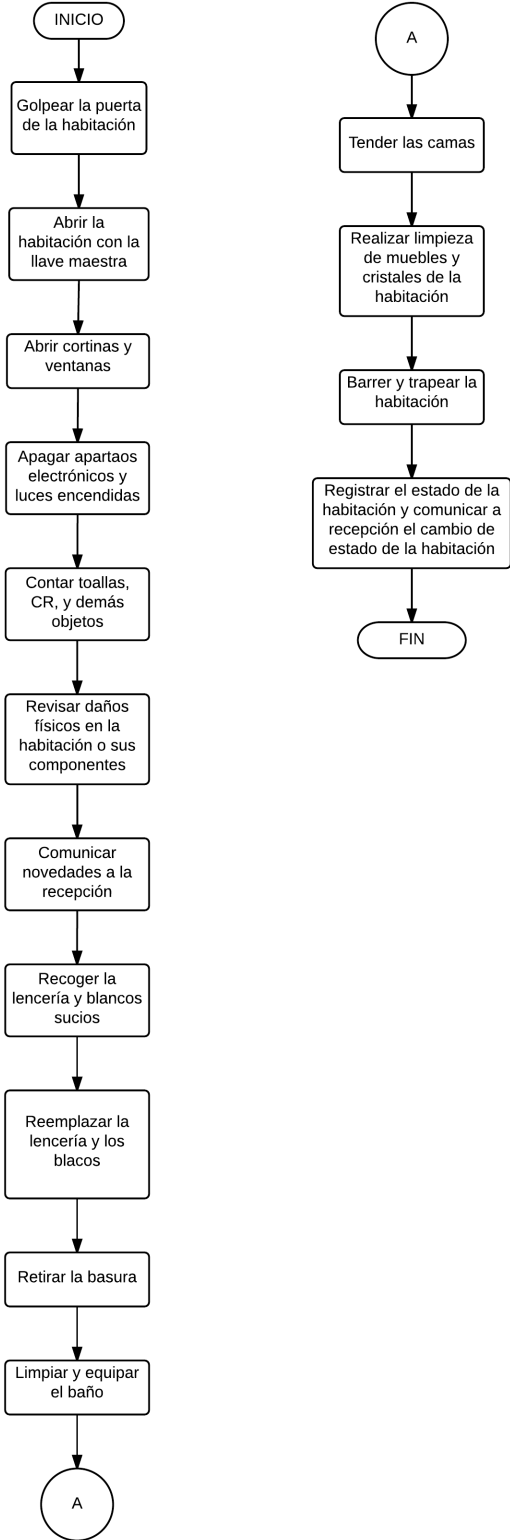
Responsable		Actividad
Ama de llaves	de	Llenar al frente de cada habitación el estado reportado por ama de llaves y por recepción.
Ama de llaves	de	Verificar el estado de las habitaciones que no concuerden.
Ama de llaves	de	Registrar el nuevo estado de la habitación con discrepancia.
Ama de llaves	de	Anotar el motivo del error.
Ama de llaves	de	Archivar original, entregar copia a recepción.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

Se deberá llenar en el formato de reporte de discrepancias.

- Ejemplo de flujogramas para el manual de procesos del departamento de ama de llaves

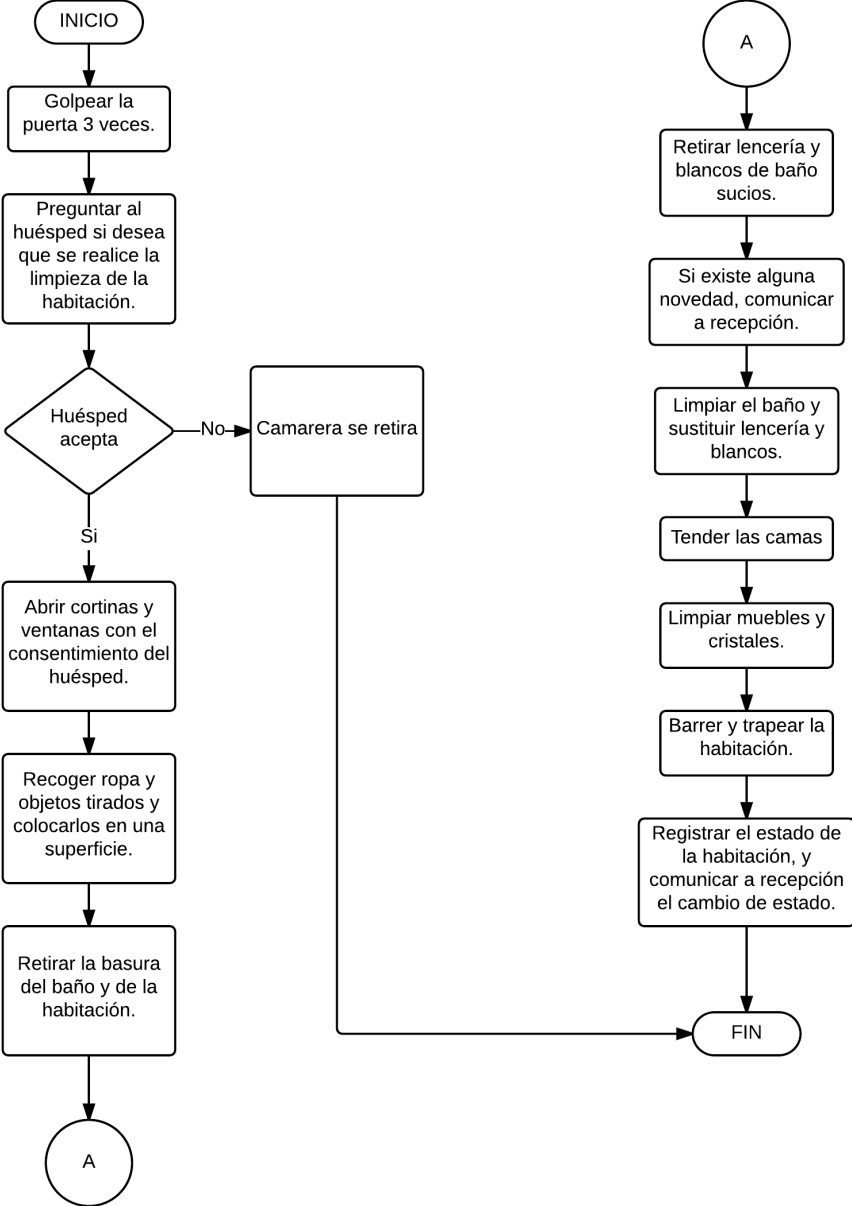
GRÁFICO 55.- Procedimiento de limpieza de habitación vacante sucia



Elaborado por: Oscar Acosta

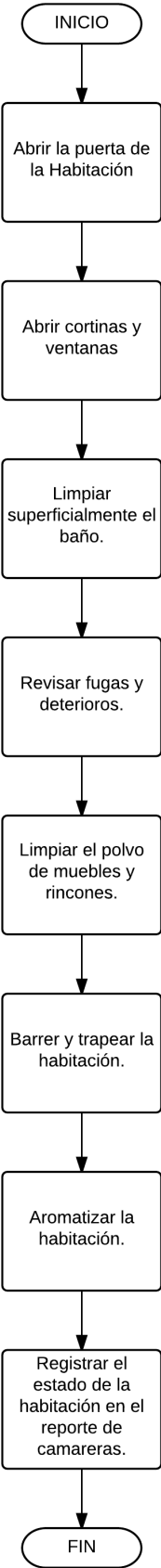


GRÁFICO 56.- Procedimiento de limpieza de habitación ocupada sucia



Elaborado por: Oscar Acosta


**GRÁFICO 57.- Procedimiento de limpieza de habitación vacante limpia**



**Elaborado por:** Oscar Acosta

- Formatos del departamento de Ama de Llaves

**GRÁFICO 58.- Reporte de camareras**

 <b>Torres de Oro</b> <small>HOTEL</small>		
		0000001
<b>Reporte de Camareras</b>		
Fecha: _____		Hora: _____
Camarera: _____		
Habitación	Estado	Observación
101		
102		
103		
104		
105		
106		
107		
108		
109		
110		
111		
112		
200		
201		
202		
203		
204		
205		
206		
207		
208		
209		
210		
211		
212		
Camarera: _____		Recibe: _____

**Elaborado por:** Oscar Acosta

**GRÁFICO 59.- Reporte de objetos olvidados**

		00001
<b>Torres de Oro</b> HOTEL		
<b>Reporte de Objetos Olvidados</b>		
Fecha: _____	Hora: _____	
Habitación: _____		
Lugar: _____		
Persona que encontró: _____		
Objeto: _____		
Observación: _____		
Encontró:	Custodia:	


**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 60.- Requisición de Ama de Llaves**

					
<b>REQUISICIÓN DE PRODUCTO</b>					
Nro. _____					
Fecha Pedido: _____	Fecha Entrega: _____				
REQUISICIÓN <input type="checkbox"/>	TRASPASO <input type="checkbox"/>				
DEVOLUCIÓN <input type="checkbox"/>					
De: _____	A: _____				
<b>Código</b>	<b>Artículo</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>		
			<b>Pedido</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Entregado</b>
Observaciones: _____					
Pedido por:	Aprobado por:	Entregado por:	Recibido por:		
Firma	Firma	Firma	Firma		


**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 61.- Reporte de bajas**

					00001
<b>Reporte de Bajas</b>					
Mes: _____					
Fecha	Lugar	Reportado por:	Articulo	Motivo de baja	Observaciones
Realizado por: _____			Aprobado por: _____		

**Elaborado por: Oscar Acosta**

**GRÁFICO 62.- Reporte de discrepancias**

00001				
				
<b>Reporte de Discrepancias</b>				
Habitación	Ama de Llaves	Recepción	Revisión Física	Observaciones
101				
102				
103				
104				
105				
106				
107				
108				
109				
110				
111				
112				
200				
201				
202				
203				
204				
205				
206				
207				
208				
209				
210				
211				
212				
Ama de Llaves:		Recepcionista:		Aprobado por:

**Elaborado por: Oscar Acosta**

## 3.2 Desarrollo de estrategias

### 3.2.1 Adquisición de software hotelero

Se propone realizar la compra del software hotelero mexicano “*Hotel One Place*”, el cual es un software diseñado para hoteles pequeños, boutiques y moteles, el cual brinda muchas ventajas para la gestión que se realiza en el área de alojamiento del hotel. Entre las ventajas que nos brinda el software son:

- Ágil control de las reservaciones.
- Fácil manejo de recepción.
- *Check In* y *Check Out* fácil y rápido.
- Visualización gráfica de la ocupación del hotel.
- Reportes y Estadísticas para la toma de decisiones.
- Tecnología en línea que permite estar conectado y concentrar la información en un solo sistema.
- El sistema se encuentra vinculado a su sitio de Internet para llevar un buen control de las reservaciones desde un solo punto.
- Actualización desde el sistema hacia el sitio de Internet, las temporadas y tarifas y tarifas por habitación.
- Permite a los visitantes realizar reservaciones y pagar en línea
- Presentación de manera atractiva del hotel con galerías fotográficas.  
(Logismic Software, 2015)

#### Módulos del Sistema

- Reservaciones
- *Check In*
- *Check Out*
- Catálogos
- Configuración del Sitio Web
- Reportes

(Logismic Software, 2015)

### **Precio del Software**

El software “*Hotel One Place*” presenta un método de renta anual y el valor anual de renta es \$1568,00 dólares americanos.

El valor de la renta anual incluye:

- Instalación remota.
- 3 horas de capacitación.
- 50 timbres de facturación.
- Soporte técnico.
- 1 año de alojamiento web.

(Logismic Software, 2015)



### **3.2.2 Compra de maquinaria industrial para el departamento de ama de llaves**

Existen diferentes equipos industriales indispensables en el Departamento de ama de llaves, que lograrían optimizar el tiempo de



operación, la calidad de los servicios que se ofrecen y la durabilidad de los equipos.

Los equipos industriales que se han considerado necesarios para el departamento son:

- Plancha industrial a vapor
- Rodillo de planchado
- Secadora eléctrica industrial

Estos artefactos han sido cotizados por la empresa Equindeca S.A.

#### CUADRO 65.- Cotización de equipos industriales

Equipo	Valor
Plancha industrial a vapor	\$1245,00
Rodillo de planchado de 85 cm de	\$2300,00
Secadora industrial 64 lb.	\$2500,00

**Elaborado por:** Oscar Acosta

### **3.3 Propuestas de programa de capacitación para el área de alojamiento**

#### **3.3.1 Plan de capacitación en gestión administrativa para el área de alojamiento.**

##### **Modelo de buena gestión administrativa**

- **Objetivo**

##### **Objetivo general**

Plantear las directrices de una buena gestión administrativa de todos los departamentos, para mejorar el control, la productividad, la comunicación interna, atención al cliente y resolución de problemas, que permitan reducir inconsistencias y problemas administrativos y mejorar la satisfacción del cliente.

##### **Objetivos específicos**

- Mejorar las formas de comunicación interdepartamental.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Aclarar dudas sobre el manejo administrativo del hotel
- Mejorar la calidez del servicio en el hotel.
- Establecer formas de solución de problemas.
- Optimizar recursos y reducir tiempos de respuesta.

- **Asesor técnico**

La decisión de la asesoría técnica se encuentra en manos de la Gerencia General, teniendo como opción el autor de la presente tesis.

- **Participantes de la capacitación**

Los participantes de esta capacitación será todo el personal que se encuentre ligado al manejo administrativo del área de alojamiento:

- Gerente General
- Gerente de operaciones y ventas
- Agente de reservas
- Recepcionista
- Ama de Llaves

- **Horario de la capacitación**

La capacitación se realizará al contar con el nuevo personal contratado. Se realizarán jornadas de 2 horas, 3 veces por semana; siendo los días lunes, martes y miércoles, que son días de baja ocupación generalmente. La capacitación, tendrá una duración de dos semanas, 12 horas.

La gerencia de operaciones y ventas asignará la fecha mas apropiada para realizar la capacitación.

#### **CUADRO 66.- Temario de la capacitación modelo de buena gestión administrativa**

<b>Día</b>	<b>Tema</b>	<b>Competencias a Desarrollar</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la industria turística y hotelera.</li> <li>• Clasificación de empresas hoteleras.</li> </ul>	Conocimiento general.
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotelería en el Ecuador.</li> <li>• Tendencias nacionales en la hotelería.</li> </ul>	Conocimiento de la organización hotelera nacional.  Actualización de la visión hotelera

		nacional.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos de un hotel.</li> <li>• Estructura funcional de un hotel y sus jerarquías.</li> </ul>	Conocimientos de la estructura de empresas hoteleras y sus niveles de jerarquía.
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos del Área de Alojamiento.</li> <li>• Funciones por departamento del área.</li> </ul>	Conocimiento general del hotel y su división.
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la comunicación interna.</li> <li>• Coordinación en tareas interdepartamentales.</li> </ul>	Desarrollo de relaciones humanas y mejora del ambiente laboral.
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de dinámica grupal.</li> <li>• Propuestas de los participantes.</li> <li>• Evaluación.</li> </ul>	Desarrollo del trabajo en equipo, y practica de valores.  Valoración de conocimientos.
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definición</li> <li>○ Normas</li> <li>○ Procedimientos</li> </ul> </li> <li>• Simulación de casos de atención al cliente.</li> </ul>	La vocación de servicio y la razón de ser de la empresa.
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes problema y su tratamiento.</li> <li>• Resolución de problemas en el hotel.</li> </ul>	Desarrollo de valores para con el cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulación de resolución de problemas.</li> </ul>	
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del plan de capacitación.</li> <li>• Charla motivacional y ejercicio de mejoramiento de actitud y aptitudes.</li> </ul>	Desarrollo del espíritu profesional y determinación de la efectividad de la capacitación.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

- **Recursos**

- **Recurso humano**

- Capacitador
    - Participantes

- **Recursos materiales**

- Salón de conferencias
    - Proyector
    - Pantalla
    - Pizarra
    - Block de notas
    - Esferográficos
    - Marcadores
    - Certificados para participantes.

**CUADRO 67.- Recursos humanos**

Recursos humanos				
Nº	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Capacitador	1	\$400,00	\$200,00
2	Participantes	5	\$-	\$-
			Total	\$400,00

**Realizado por:** Oscar Acosta

**CUADRO 68.- Recursos materiales**

Recursos materiales				
Nº	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Salón de conferencias	1	\$-	\$-
2	Proyector	1	\$-	\$-
3	Pantalla	1	\$-	\$-
4	Pizarra	1	\$-	\$-
5	Block de notas	6	\$0,60	\$2,40
6	Marcadores	4	\$0,80	\$3,20
7	Esferográficos	6	\$0,40	\$2,40
8	Certificados para participantes	5	\$3,00	\$15,00
			Total	\$23,00

**Realizado por:** Oscar Acosta

Los costos totales de la capacitación son de \$423,00 dólares americanos, los cuales asumirá el hotel en beneficio de sus empleados.

### **3.3.2 Plan de capacitación en estándares de calidad y procedimientos para el área de ama de llaves.**

#### **Modelo de estándares de calidad y procedimientos de operación del área de ama de llaves**

- **Objetivo**

  - **Objetivo general**

Mejorar el desempeño operativo del departamento de ama de llaves, a través de la presentación de los conocimientos necesarios, que permitan optimizar recursos, mejorar la calidad de los servicios y lograr la satisfacción y fidelización del cliente.

  - **Objetivos específicos**

    - Complementar los conocimientos generales de la hotelería en las camareras.
    - Dar a conocer al personal, los estándares de calidad internacionales que se usan en la hotelería para el área de ama de llaves.
    - Promover la creatividad para su labor.
    - Reducir las quejas de los clientes por mal servicio de habitaciones.

- **Asesor técnico**

La decisión de la asesoría técnica se encuentra en manos de la Gerencia General, teniendo como opción el autor de la presente tesis, además de personal del cuerpo de bomberos.

- **Participantes de la capacitación**

Los participantes de esta capacitación será el personal operativo del área de alojamiento:

- Ama de llaves
- Camareras

- **Horario de la capacitación**

La capacitación se realizará los días: lunes, martes, miércoles, jueves y viernes; 3 horas diarias, teniendo una duración de 15 horas.

Las horas en que se realizará la capacitación serán establecidas por el Ama de Llaves, considerando carga de trabajo y niveles de ocupación del hotel.

**CUADRO 69.- Temario de la capacitación modelo de estándares de calidad y procedimientos de operación del área de ama de llaves**

Día	Tema	Competencia a desarrollar
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama del departamento</li> <li>• Funciones del Ama de Llaves y la Camarera</li> <li>• Uniformidad y aseo del personal</li> <li>• Relación con otros departamentos</li> <li>• Reglamento interno del hotel</li> </ul>	Conocer los aspectos básicos de su lugar de trabajo.
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ropa de pisos</li> <li>• Manejo de stocks</li> <li>• Carrito de limpieza</li> <li>• Normas de respeto</li> </ul>	Conocer el material y procedimientos con los cuales va a trabajar el personal de ama de



	<p>y cultura en los pisos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de habitaciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forma de hacer la cama.</li> <li>○ Cuarto de baño.</li> </ul> </li> <li>• Control de averías</li> <li>• Habitaciones de salida, <i>Due Out</i>.</li> <li>• Objetos olvidados por el huésped.</li> <li>• Limpieza de pasillos y áreas sociales.</li> <li>• Cambios de habitación.</li> <li>• Cobertura.</li> <li>• Revisión de habitaciones, áreas públicas y zonas de servicio.</li> </ul>	llaves.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La industria turística y hotelera en el Ecuador.</li> <li>• Algunos lugares turísticos del Ecuador.</li> <li>• Nociones de decoración. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generalidades</li> <li>○ Importancia de los colores.</li> <li>○ Las flores como</li> </ul> </li> </ul>	Enriquecer la cultura del personal y desarrollar su habilidad decorativa y de cuidado en el hotel.

	<p>elementos decorativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejos prácticos de limpieza <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuidado de los muebles.</li> <li>○ Limpieza de cristales y azulejos.</li> </ul> </li> </ul>	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad laboral, normas de higiene y primeros auxilios. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Higiene</li> <li>○ Seguridad y prevención de accidentes.</li> <li>○ Causas de los accidentes.</li> <li>○ Botiquín de primeros auxilios.</li> <li>○ Actuar en casos de emergencia.</li> <li>○ Primeros auxilios</li> </ul> </li> </ul>	Habilidades de cuidado personal, auxilio oportuno, y formas de reacción en casos de emergencia.
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas de los asistentes.</li> <li>• Dinámica de integración y trabajo en equipo.</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Charla motivacional.</li> </ul>	Compañerismo y trabajo en equipo.

**Elaborado por:** Oscar Acosta

- **Recursos**

**Recursos humanos**

- Participantes
- Capacitador
- Conferencista del cuerpo de bomberos

**Recursos materiales**

- Salón de conferencias
- Proyector
- Pantalla
- Pizarra
- Block de notas
- Esferográficos
- Marcadores
- Habitación de práctica.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Flores
- Floreros
- Revistas de decoración.
- Certificados para participantes.

**CUADRO 70.- Recursos humanos**

<b>Recursos humanos</b>				
<b>Nº</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>1</b>	Capacitador	15 horas	\$40,00	\$600,00
<b>2</b>	Participantes	3	\$-	\$-
<b>3</b>	Conferencista del Cuerpo de Bomberos	3	\$40,00	\$120,00
			Total	\$720,00

**Realizado por:** Oscar Acosta

**CUADRO 71.- Recursos materiales**

Recursos materiales				
Nº	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Salon de conferencias	1	\$-	\$-
2	Proyector	1	\$-	\$-
3	Pantalla	1	\$-	\$-
4	Pizarra	1	\$-	\$-
5	Block de notas	6	\$0,60	\$2,40
6	Esferográficos	4	\$0,80	\$3,20
7	Marcadores	6	\$0,40	\$2,40
8	Habitación de práctica	1	\$-	\$-
9	Botiquin de primeros auxilios	1	\$8,00	\$8,00
10	Flores	60	\$0,20	\$12,00
11	Floreros	3	\$8,00	\$24,00
12	Revista de decoración	3	\$3,00	\$9,00
8	Certificados para participantes	5	\$3,00	\$15,00
			Total	\$76,00

**Realizado por:** Oscar Acosta

El costo total de la capacitación es de \$796,00 dólares; valor que será asumido por el hotel, para beneficio de sus empleados.

## CAPÍTULO IV

### 4 Análisis financiero

#### 4.1 Descripción actual

##### 4.1.1 Estado de pérdidas y ganancias del hotel “Torres de Oro”, al 31 de diciembre de 2014

A continuación se detalla el estado de resultados del hotel “Torres de Oro”, al 31 de Diciembre de 2014. Ver cuadro 72.

#### CUADRO 72.- Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
DETALLE	VALOR
VENTAS ALOJAMIENTO	\$88.033,87
VENTAS A&B	\$61.689,24
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$149.723,11</b>
(-) COSTO DE VENTAS	\$36.742,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$112.981,11</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$5.945,44
<b>(=) UAI (UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)</b>	<b>\$107.035,67</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$56,78
(-) OTROS GASTOS	\$33.025,32
(+) OTROS INGRESOS	\$-
<b>(=) UATI (UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS)</b>	<b>\$73.953,57</b>
TRABAJADORES	\$11.093,04
<b>(=) UAI (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS)</b>	<b>\$62.860,53</b>
(-) IMPUESTOS	\$13.829,32
<b>(=) UAD (UTILIDAD ANTES DE DIVIDENDOS)</b>	<b>\$49.031,22</b>
(-) DIVIDENDOS	\$-
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$49.031,22</b>

**Fuente:** Hotel Torres de Oro

**Elaborado por:** Oscar Acosta

#### 4.1.2 Balance general del hotel "Torres de Oro", al 31 de diciembre de 2014

#### CUADRO 73.- Balance general

Estado de Situación Final Hotel "Torres de Oro" al 26 - 12 - 2014				
Activos			Pasivos	
Activos Corrientes			Pasivos Corrientes	
Caja	\$16,229.33		Cuentas por Pagar	\$622.83
Caja Chica	\$300.00		SS.BB x Pagar	\$324.82
Bancos	\$8,186.62		Proveedores	\$3,198.05
Cuentas Por Cobrar	\$3,420.00		Prestamo x Pagar	\$4,830.23
Tarjetas de Crédito	\$2,780.00		Interes x Pagar	\$426.83
Activos de Operación	\$10,125.00		IVA x pagar	\$397.24
Impuesto retenido x cobrar	\$501.12		<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$9,800.00</b>
<b>Total Activos Corrientes</b>		<b>\$44,557.07</b>	<b>Pasivos no Corriente</b>	
<b>Activos Fijos</b>			Dctos. X pagar	\$8,000.00
Vehiculos	\$22,000.00		<b>Total Pasivos Fijos</b>	<b>\$8,000.00</b>
Depreciación Acum. Vehiculos	\$(6,233.33)		Patrimonio	
Muebles y Enseres	\$33,371.57		Capital	\$1,123,701.07
Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$(4,727.64)		Utilidad del ejercicio	\$49,031.22
Maquinaria y equipos	\$3,220.33		<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$1,172,732.29</b>
Dep. Acum. Maquinaria y Equipos	\$(236.22)		<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$1,190,532.29</b>
Equipos de Oficina	\$2,550.00			
Dep. Acum. Equip. de of.	\$(361.25)			
Equipos de Computación	\$2,260.00			
Dep. Acum. Equip. de comp.	\$(1,056.55)			
Edificio	\$1,130,678.00			
Dep. Acum. Edificio	\$(80,089.69)			
Terrenos	\$43,920.00			
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>\$1,145,295.22</b>		
<b>Otros Activos</b>				
Inventario Insumos de Limpieza	\$680.00			
Total Otros Activos		\$680.00		
<b>Total Activos</b>		<b>\$1,190,532.29</b>		

Fuente: Hotel Torres de Oro

Elaborado por: Oscar Acosta

## 4.2 Presupuesto de la propuesta

A continuación se detallarán los valores que conlleva aplicar las estrategias descritas. Ver cuadros: 74, 75, 76, 77.

### CUADRO 74.- Activos fijos

DETALLE	VALOR
Escritorio	\$300,00
Silla	\$109,00
Computador	\$510,00
Teléfono	\$ 70,00
Archivador	\$180,00
Plancha a vapor industrial	\$1245,00
Rodillo de planchado	\$2300,00
Secadora eléctrica industrial	\$2500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$7214,00</b>

Elaborado por: Oscar Acosta

### CUADRO 75.- Activos diferidos

DETALLE	VALOR
Capacitaciones	\$1219,00
Papelería impresa de departamentos	\$2200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3419,00</b>

Elaborado por: Oscar Acosta

**CUADRO 76.- Costos de Operación**

DETALLE	VALOR
Pago anual del agente de reservas	\$5472,12
Pago anual de la camarera	\$5472,12
<b>TOTAL</b>	<b>\$10944,24</b>

Elaborado por: Oscar Acosta

**CUADRO 77.- Tablas Salariales de nuevo personal**

AÑO 2014							
CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	(14TO SUELDO)	(13ER SUELDO)	APORTE PATRONAL	COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	TOTAL ANUAL
<b>AGENTE DE RESERVAS</b>	1	\$354,00	\$29,50	\$29,50	\$43,01	\$456,01	\$5.472,12
<b>CAMARERA</b>	1	\$354,00	\$29,50	\$29,50	\$43,01	\$456,01	\$5.472,12
<b>TOTAL</b>	2	\$708,00	\$59,00	\$59,00	\$86,02	\$912,02	<b>\$10944,24</b>
Salario básico unificado 2014	\$354,00						

Elaborado por: Oscar Acosta

**4.3 Situación financiera aplicando la propuesta****4.3.1 Objetivo**

Aumentar la rentabilidad del hotel "Torres de Oro", a largo plazo, que permita generar mayores utilidades para beneficio de los dueños y los empleados.



### 4.3.2 Proyección de ventas

Se estima que la propuesta de mejoramiento elevará las ventas del hotel en un 7%, para el siguiente año; esto de acuerdo a los niveles de afluencia de turistas reportados los últimos meses a la frontera con Colombia, gracias a la apreciación del dólar americano frente a la devaluación del peso colombiano. (El Comercio, 2015)

Tomando en consideración este factor de crecimiento de las ventas, su proyección queda de la siguiente manera. Ver cuadro 78.

#### CUADRO 78.- Proyección de ventas

	2014	2015
<b>Total Ventas</b>	\$149.723,11	\$160.203,73

Elaborado por: Oscar Acosta

### 4.3.3 Proyección del estado de resultados

El Estado de resultados se ha calculado tomando en cuenta el 7% de incremento en las ventas del hotel. Los costos de ventas se incrementaron de acuerdo al porcentaje de inflación del año 2015, el cual es 4,14%; de igual manera los costos de administración y ventas. (Banco Central del Ecuador, 2015)

El salario del nuevo personal a contratar se ingresó en otros gastos, rubro donde se encuentra la nómina, además del gasto depreciación de la nueva maquinaria adquirida.

La utilidad del ejercicio se ve afectada por los costos de la propuesta en un 6% debido al aumento de personal y los gastos de depreciación.

A partir del siguiente año el aumento en ventas será progresivo, por lo que se podrá superar los niveles de utilidad. Ver cuadro 79.

**CUADRO 79.- Estado de resultados proyectado**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
VENTAS ALOJAMIENTO	\$88.033,87	\$94.196,24
VENTAS A&B	\$61.689,24	\$66.007,49
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$149.723,11</b>	<b>\$160.203,73</b>
(-) COSTO DE VENTAS	\$36.742,00	\$38.263,12
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$112.981,11</b>	<b>\$121.940,61</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$5.945,44	\$6.191,58
<b>(=) UAI (UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)</b>	<b>\$107.035,67</b>	<b>\$115.749,03</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$56,78	\$56,78
(-) OTROS GASTOS	\$33.025,32	\$46.177,19
(+) OTROS INGRESOS	\$-	\$-
<b>(=) UATI (UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS)</b>	<b>\$73.953,57</b>	<b>\$69.515,06</b>
TRABAJADORES	\$11.093,04	\$10.427,26
<b>(=) UAI (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS)</b>	<b>\$62.860,53</b>	<b>\$59.087,80</b>
(-) IMPUESTOS	\$13.829,32	\$12.999,32
<b>(=) UAD (UTILIDAD ANTES DE DIVIDENDOS)</b>	<b>\$49.031,22</b>	<b>\$46.088,48</b>
(-) DIVIDENDOS	\$-	\$-
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$49.031,22</b>	<b>\$46.088,48</b>

**Elaborado por:** Oscar Acosta

#### 4.3.4 Proyección del balance general

El siguiente es un balance general del hotel al 31 de diciembre de 2015, proyectado de acuerdo a los valores de ventas propuesto, índice de inflación y adquisición de nuevos equipos y mobiliario.

Los activos corrientes se calcularon de acuerdo a la carga porcentual sobre el nivel de ventas del año 2014, actualizándolos a la proyección de ventas del año 2015.

En los activos fijos se sumaron los bienes adquiridos, y sus respectivas depreciaciones. Se toma en cuenta que los bienes adquiridos se compraron el 1 de enero del año 2015, por lo que hay una depreciación anual completa.

Los activos diferidos correspondientes a las capacitaciones del personal y la papelería se registraron en otros activos.

Para la adquisición de los bienes se uso capital de los dueños. Ver cuadro 80.

### CUADRO 80.- Balance general proyectado

Estado de Situación Final Hotel "Torres de Oro" al 31 - 12 - 2015				
Activos			Pasivos	
Activos Corrientes			Pasivos Corrientes	
Caja	\$17.366,08		Cuentas por Pagar	\$648,62
Caja Chica	\$300,00		SS.BB x Pagar	\$338,27
Bancos	\$8.763,14		Proveedores	\$3.330,45
Cuentas Por Cobrar	\$3.652,65		Préstamo x Pagar	\$5.030,20
Tarjetas de Crédito	\$2.974,60		Interés x Pagar	\$444,50
Activos de Operación	\$10.833,75		IVA x pagar	\$413,69
Inventario de Materia Prima	\$3.226,05		<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$10.205,72</b>
Impuesto retenido x cobrar	\$536,20		Pasivos no Corriente	
<b>Total Activos Corrientes</b>		<b>\$47.652,47</b>	Dctos. X pagar	\$6.000,00
Activos Fijos			<b>Total Pasivos Fijos</b>	<b>\$6.000,00</b>
Vehículos	\$22.000,00		Patrimonio	
Depreciación Acum. Vehículos	\$-10.633,33		Capital	\$1.076.171,00
Muebles y Enseres	\$33.960,57		Utilidad del ejercicio	\$46.088,48
Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$-8.123,70		<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$1.122.259,48</b>
Maquinaria y equipos	\$9.265,33		<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$1.138.465,20</b>
Dep. Acum. Maquinaria y Equipos	\$-1.162,75			
Equipos de Oficina	\$2.620,00			
Dep. Acum. Equip. de of.	\$-623,25			
Equipos de Computación	\$2.770,00			
Dep. Acum. Equip. de comp.	\$-1.333,55			
Edificio	\$1.130.678,00			
Dep. Acum. Edificio	\$-136.623,59			
Terrenos	\$43.920,00			
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>\$1.086.713,73</b>		
Otros Activos				
Inventario Insumos de Limpieza	\$680,00			
Capacitaciones personal	\$1.219,00			
Papelería Impresa	\$2.200,00			
<b>Total Otros Activos</b>		<b>\$4.099,00</b>		
<b>Total Activos</b>		<b>\$1.138.465,20</b>		

Elaborado por: Oscar Acosta

### 4.3.5 Punto de equilibrio

#### 4.3.5.1 Punto de equilibrio año 2014

$$P.E.Q. = \frac{\text{Costo Fijo Operativo}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo de Venta Unitario}}$$

#### CUADRO 81.- Punto de equilibrio año 2014

Punto de equilibrio	
Precio de Venta Unitario	\$10,00
Costo Variable Unitario	\$0,70
Costo Fijo Operativo	\$39027,54
P.E. Personas	4197
P.E. Dólares	\$41965,10

Elaborado por: Oscar Acosta

Ventas de Alojamiento 2014	\$88.033,87
----------------------------	-------------

Para calcular el punto de equilibrio, se consideraron como costos fijos los siguientes: Costo de administración y ventas, costos financieros, otros gastos; y como costos variables: Costo de ventas, participación trabajadores e impuestos. Se consideraron el rubro de participación a trabajadores e impuestos, ya que el tamaño de la empresa no es grande y se debía considerar todos los desembolsos de efectivo para el cálculo.

Para el año 2014, el hotel superó su punto de equilibrio generando utilidades para la empresa.

#### 4.3.5.2 Punto de equilibrio año 2015

##### CUADRO 82.- Punto de equilibrio año 2015

Punto de Equilibrio	
Precio de Venta Unitario	\$10,00
Costo Variable Unitario	\$0,65
Costo Fijo Operativo	\$52425,55
P.E. Personas	5607,01
P.E. Dólares	\$56070,11

Elaborado por: Oscar Acosta

Ventas de Alojamiento 2015	\$94.196,24
----------------------------	-------------

Al aplicar la propuesta, el punto de equilibrio aumenta, reduciendo el margen de utilidad de la empresa. a pesar de esto el hotel genera utilidad.

Se debe considerar que el precio de venta unitario en ambos casos es la tarifa mínima ofertada por persona.

## 5 Conclusiones

- El hotel “Torres de Oro”, debido a su trayectoria histórica en la ciudad de Tulcán, tiene el potencial para conservar su mercado actual y captar nuevos clientes; esto a través de la mejora de los procesos que logren la fidelidad de los mismos.
- El hotel no cuenta con personal profesional calificado, pero que posee conocimientos adquiridos a través de la experiencia, lo que ha permitido llevar a la empresa a un nivel competitivo, pero con deficiencias.
- El porcentaje de ocupación del hotel es mas bajo por persona que por habitación, lo que resulta mas factible realizar ventas por persona para tener una mayor capacidad de alojamiento y mayores ingresos al cobrar una tarifa por persona que por habitación.
- Toda la propuesta esta enfocada en mejorar la experiencia que el cliente perciba al alojarse en el hotel; desde el momento en que entra en contacto con la empresa hasta cuando se retira; es por eso que se ha trabajado en las propuestas de mejora para todos los departamento y sub departamentos de alojamiento, con el propósito de fidelizar los clientes, aumentar ventas y mejorar la rentabilidad.
- Las propuestas realizadas en este plan de mejoras son diseñadas para ser sostenibles a lo largo del tiempo, es decir han sido realizadas para que se conviertan en directrices principales del desempeño operativo y administrativo del hotel.

## 6 Recomendaciones

- Comenzar a aplicar las mejoras de forma inmediata para que la competencia no pueda tomar ventaja de las debilidades del hotel, y comiencen a presentar una mayor participación en el mercado.
- Aplicar las capacitaciones de la propuesta hasta antes de los meses de junio, julio, agosto y septiembre, para que los empleados puedan aplicar los conocimientos en esta temporada de mayor demanda de clientes y lograr su fidelidad.
- Establecer forma de venta por huésped y no por habitación.
- La compra de las máquinas propuestas para el departamento de Ama de Llaves, se puede realizar en el mes de julio, para no afectar el flujo de efectivo del hotel y no contar con la depreciación de las máquinas de todo el año, sino únicamente sus proporcionales.
- Comprometer a los empleados y a los directivos del hotel, en la aplicación de los procesos para su correcto uso.
- Realizar sondeos al azar a los clientes internos, y preguntar sobre su experiencia después de aplicar las mejoras.
- Sociabilizar a los empleados, los logros alcanzados tras aplicar las mejoras para mejorar su compromiso con la empresa.
- Respetar los procesos establecidos en este plan de mejoras, sus formatos y sus estándares para lograr los objetivos planteados.



## 7 Bibliografía

- Abad, F. A. (2014). *Relaciones Industriales*. Misantla, Mexico: I.T.S. de Misantla.
- Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas, Libros profesionales de empresa*. ESIC Editorial.
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (30 de 12 de 2014). *ANDES*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de Economía: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-aumento-salario-basico-unificado-2015-411.html>
- AHOTEC. (2009). *AHOTEC*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de Permisos y Obligaciones.
- AHOTEC. (2014). *AHOTEC*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de Asamblea General: <http://www.hotelesecuador.com.ec/disptxt.php?menu=1&submenu1=9&submenu2=1&idiom=1#>
- Balanzá, I. M. (2003). *Organización y Control del Alojamiento*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de Indicadores Económicos: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (30 de 08 de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 09 de 2015, de Indicadores Económicos: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (administración, economía, humanidades y ciencias sociales)*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Booking. (2014). *Booking*. Recuperado el 03 de 03 de 2015, de Hotel Imperial: <http://www.booking.com/hotel/ec/palacio-imperial.es.html?aid=311839;label=torres-de-oro->

QrelU6RoCVuiSNiHJaaQbQS57617611203%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=67e6dc83263e5ea7916ce364eb6c21e2;dcid=1;ucfs=1;srfid=073ff0518454b61e9d07fb00aebec36620670b0eX2;highlight\_room=

- CODENPE. (2011). *CODENPE*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de Indicadores:  
[http://www.codenpe.gob.ec/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=348&Itemid=469](http://www.codenpe.gob.ec/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=348&Itemid=469)
- Costasur. (04 de 2013). *Costasur*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de Naturaleza Ecuador Suramérica:  
<http://ecuador.costasur.com/es/naturaleza.html>
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al Cliente, la Calidad y la Comunicacion del Servicio en la Atencion al Cliente*. Ideas Propias L.S.
- Cruz, J. O. (12 de 04 de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de 02 de 2015, de Mejoramiento Continuo:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm>
- Chicango, M. (17 de 02 de 2015). Gerente General. (O. Acosta, Entrevistador) Tulcán, Carchi.
- Dalen, M. D. (1996). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Paidós.
- DatosMacro. (2014). *DatosMacro*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de Índice de Desarrollo Humano: <http://www.datosmacro.com/idh/ecuador>
- Editorial Vertice. (2008). *Gestion de hoteles Hosteleria y Turismo*. Madrid : Editorial Vertice.
- eHow. (2013). *eHow en Espanol*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-manual-procedimiento-sobre\\_105392/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-manual-procedimiento-sobre_105392/)

- El Comercio. (08 de 02 de 2015). 2015, el Año del Reciclaje en el Ecuador Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección: <http://www.elcomercio.com/tendencias/reciclaje-ecuador-contaminacion-basura-playas.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com. *El Comercio* .
- El Comercio. (30 de Agosto de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de Actualidad: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatorianos-ipiales-compras-utilesescolares-pesocolombiano.html>
- El Universo. (04 de 01 de 2015). El petróleo cae y complica la economía del Ecuador en este 2015. *El Universo* .
- Estrella, M. (2010). *Texto Guía para la Carrera de Administración Hotelera de la Facultad de Turismo, Hotelería y Gastronomía*. (D. Bosco, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador.
- GAD del Cantón Tulcán. (10 de 07 de 2012). *Municipio de Tulcán*. Recuperado el 27 de 02 de 2015, de Cantón Tulcán: <http://www.gmtulcan.gob.ec/index.php/2012-06-06-13-23-58/2012-06-06-13-24-59>
- GAD Municipal de Tulcán. (10 de 07 de 2012). *GAD Municipal de Tulcán*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de Cantón Tulcán: <http://www.gmtulcan.gob.ec/index.php/2012-06-06-13-23-58/2012-06-06-13-24-59>
- Gordón, N. (10 de 2014). Proveedores del Hotel "Torres de Oro". (O. Acosta, Entrevistador)
- Gordón, N. (17 de 02 de 2015). Gerente de Operaciones y ventas. (O. Acosta, Entrevistador)

- Hotel Flor de los Andes. (2012). *Hotel Flor de los Andes*. Recuperado el 03 de 03 de 2015, de Servicios: <http://flordelosandes.com/servicios/habitaciones>
- Imai, M. (1998). *Como Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)*. (L. Arevalo, Ed.) Santa Fe de Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- INEC. (12 de 2014). Indicadores Laborales. *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo* .
- INEC. (2010). *INEC*. Recuperado el 27 de 02 de 2015, de Resultados del Censo 2010: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2013). Obtenido de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las\\_propuestas\\_de\\_mejora\\_una\\_alternativa\\_de\\_solucion\\_para\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_noviembre\\_201.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las_propuestas_de_mejora_una_alternativa_de_solucion_para_las_pequenas_y_medianas_empresas_noviembre_201.pdf)
- Kaizen. (2012). *Kaizen Mejora Continua*. Obtenido de <http://kaizenmejoracontinua.com>
- Levy-Bonvin, J. (2003 de 12 de 2003). *Hospitality Net*. Recuperado el 23 de 02 de 2015, de Industry News: <http://www.hospitalitynet.org/news/4017990.html>
- Logismic Software. (09 de 2015). *Logismic Software*. Recuperado el 17 de 09 de 2015, de Logismic Software: <http://www.logismic.mx/software-para-hoteles/>
- Mateus, M. L. (2005). *Habilidades de Gestion para la Secretaria Eficaz: Organizacion, Planificacion*. España: FC Editorial.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2012). *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de Informes de Rendición de Cuentas: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Informe-Rend-Ctas-MINTUR.pdf>

- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la Investigación Area Ciencias Sociales* . Mexico: Limusa.
- Navarro, A. (2008). *Recepcion Hotelera y Atencion al Cliente*. (Paraninfo, Ed.)
- Puetate, S. C. (18 de 02 de 2015). Solicitud de Cotización. (O. Acosta, Entrevistador)
- Reservas Ecuador. (2013). *Reservas Ecuador*. Recuperado el 03 de 03 de 2015, de Hotel Flor de los Andes: <http://reservas.com.ec/establecimientos/207>
- Sabado, J. T. (2010). *Fundamentos de Estadística*. Madrid, Barcelona: Univ. Autonoma de Barcelona.
- San, M. (2007). *Calidad*. (Paraninfo, Ed.)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Buen Vivir - Plan Nacional 2013 - 2017*. Quito.
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación .
- Universidad Nacional de Ingenieria Uni Norte. (06 de 2009). *mauricionavarrozeledon*. Recuperado el 22 de 06 de 2014, de <http://mauricionavarrozeledon.files.wordpress.com/2014/04/unidad-no-iv-organizacic3b3n.pdf>