



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA**

**"PROPUESTA DE RESTRUCTURACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS  
Y GERENCIAL DEL HOTEL REAL AUDIENCIA UBICADO EN EL CENTRO DE  
QUITO"**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE: INGENIERO EN GESTIÓN HOTELERA**

**AUTOR: PABLO DANIEL MERA CASTAÑEDA**

**DIRECTOR: ING. MARÍA FERNANDA DOBRONSKY**

**Quito - Ecuador**

**2015**

## **HOJA DE RESPONSABILIDAD**

“Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor”

---

Pablo Daniel Mera Castañeda

C.C. 171350387-6

## INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

La Ingeniera María Fernanda Dobronsky designado por la Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería y Gastronomía. Director de Tesis de la propuesta de: **RESTRUCTURACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIAL DEL HOTEL REAL AUDIENCIA UBICADO EN EL CENTRO DE QUITO**; Certifico que su desarrollo en las diferentes fases ha sido cumplido con dedicación y responsabilidad por el señor Pablo Daniel Mera Castañeda, razón por la cual autorizo al autor del presente trabajo a presentarlo para los trámites correspondientes.

Ingeniera María Fernanda Dobronsky

Director de Tesis

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo incondicional, solo ellos saben cuánto ha costado este trabajo y esfuerzo. Pero que gracias a su ejemplo he luchado por este reto.

A mi amada esposa Nadia que me supo brindar apoyo y soporte en este tramo final de la carrera.

A mis amigos que de una u otra forma siempre han estado en las buenas y en las malas, durante y hasta la actualidad acompañándome en la vida.

Muchas Gracias.

**Pablo Daniel Mera Castañeda.**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, en especial a mi madre. Todo su esfuerzo y sacrificio se refleja en la culminación de mi carrera.

Nadia, gracias por la diaria tarea de recordarme y preocuparte de la obtención de mi título.

A mis amigos, con los cuales compartí el día a día, a los cuales hoy en día los considero mis hermanos.

Y un agradecimiento en general a mis maestros y a la Universidad Tecnológica Equinoccial por hacer de mí un profesional de bien.

**Pablo Daniel Mera Castañeda.**

# ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>MARCO REFERENCIAL .....</b>                                    | <b>1</b>   |
| <b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>                        | <b>1</b>   |
| <b>1.2 ANTECEDENTES .....</b>                                     | <b>3</b>   |
| <b>1.3 JUSTIFICACIÓN .....</b>                                    | <b>5</b>   |
| <b>1.4 OBJETIVO GENERAL .....</b>                                 | <b>6</b>   |
| <b>1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>                            | <b>6</b>   |
| <b>1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                   | <b>7</b>   |
| <b>1.7 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                     | <b>7</b>   |
| <b>MARCO TEÓRICO.....</b>   | <b>9</b>   |
| <b>2.1 EL HOSPEDAJE COMO ACTIVIDAD TURÍSTICA .....</b>            | <b>9</b>   |
| <b>2.1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR TURÍSTICO DEL ECUADOR .....</b> | <b>9</b>   |
| <b>2.1.2 ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LA CIUDAD DE QUITO .....</b>      | <b>10</b>  |
| <b>2.1.3 ATRACTIVOS TURÍSTICOS .....</b>                          | <b>15</b>  |
| <b>2.1.4 ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO .....</b>      | <b>20</b>  |
| <b>2.1.5 ASPECTOS LEGALES.....</b>                                | <b>22</b>  |
| <b>2.1.6 TEORÍA DE PROCESOS .....</b>                             | <b>23</b>  |
| <b>ANÁLISIS SITUACIONAL DEL HOTEL REAL AUDIENCIA .....</b>        | <b>25</b>  |
| <b>3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....</b>                             | <b>25</b>  |
| <b>3.2 EVOLUCIÓN DEL HOTEL REAL AUDIENCIA .....</b>               | <b>25</b>  |
| <b>3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA .....</b>                              | <b>27</b>  |
| <b>3.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL Y DE POSICIÓN.....</b>                | <b>27</b>  |
| <b>3.4.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL.....</b>                            | <b>27</b>  |
| <b>3.4.2 ESTRUCTURA DE POSICIÓN.....</b>                          | <b>28</b>  |
| <b>3.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....</b>                  | <b>30</b>  |
| <b>3.5.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EXISTENTES .....</b>           | <b>36</b>  |
| <b>3.5.2 ANÁLISIS DE CADA PROCESO .....</b>                       | <b>39</b>  |
| <b>3.6 ANÁLISIS FODA.....</b>                                     | <b>65</b>  |
| <b>3.6.1 IMPORTANCIA.....</b>                                     | <b>65</b>  |
| <b>3.6.2 ANÁLISIS EXTERNO .....</b>                               | <b>67</b>  |
| <b>3.6.3 ANÁLISIS INTERNO .....</b>                               | <b>92</b>  |
| <b>3.6.4 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS SITUACIONAL FODA.....</b>          | <b>101</b> |
| <b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>                                   | <b>105</b> |
| <b>4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                     | <b>105</b> |
| <b>4.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                      | <b>105</b> |
| <b>4.3 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                     | <b>106</b> |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.4   | DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA .....  | 107 |
| 4.5   | FORMATO DE ENCUESTA.....   | 108 |
| 4.6   | TABULACIÓN DE DATOS .....  | 112 |
| 4.7   | DEMANDA .....  | 133 |
| 4.8   | OFERTA .....   | 134 |
| 4.9   | PERFIL DEL CONSUMIDOR.....   | 136 |
|       | PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....   | 137 |
| 5.1   | ANÁLISIS DE CAUSAS DE RAÍCES (PROBLEMA N°1) .....                              | 138 |
| 5.1.1 | DATOS RECOLECTADOS.....  | 139 |
| 5.1.2 | TABULACIÓN.....  | 140 |
| 5.1.3 | ESPINA DE PESCADO CON LOS PROBLEMAS Y LAS POSIBLES SOLUCIONES .....            | 141 |
| 5.1.4 | DIAGRAMA DE PARETO .....   | 142 |
| 5.1.5 | PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES .....   | 143 |
| 5.1.6 | PROGRAMA DE SOLUCIONES.....  | 145 |
| 5.2   | ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍCES (PROBLEMA N°2) .....                                 | 148 |
| 5.2.1 | DATOS RECOLECTADOS.....  | 148 |
| 5.2.2 | TABULACIÓN.....  | 150 |
| 5.2.3 | ESPINA DE PESCADO CON PROBLEMAS Y LAS POSIBLES SOLUCIONES .....                | 150 |
| 5.2.4 | DIAGRAMA DE PARETO .....   | 151 |
| 5.2.5 | PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES.....  | 153 |
| 5.2.6 | PROGRAMA DE SOLUCIONES.....  | 154 |
| 5.3   | ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍCES (PROBLEMA N°3) .....                                 | 157 |
| 5.3.1 | DATOS RECOLECTADOS.....  | 158 |
| 5.3.2 | TABULACIÓN.....  | 159 |
| 5.3.3 | ESPINA DE PESCADO CON PROBLEMAS Y LAS POSIBLES SOLUCIONES .....                | 160 |
| 5.3.4 | DIAGRAMA DE PARETO .....   | 161 |
| 5.3.5 | PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES .....   | 162 |
| 5.3.6 | PROGRAMA DE SOLUCIONES.....  | 162 |
| 5.4   | ESQUEMA DE SOLUCIONES .....  | 165 |
| 5.4.1 | PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES DEL PROBLEMA 1.....                                 | 165 |
| 5.4.2 | PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES DEL PROBLEMA 2.....                                 | 170 |
| 5.4.3 | PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES DEL PROBLEMA 3.....                                 | 173 |
| 5.4.4 | CONCLUSIONES DEL ESTUDIO INTERNO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL ..... | 176 |
|       | PRESUPUESTO.....   | 180 |
| 6.1   | PRESUPUESTO ACTUAL DEL HOTEL REAL AUDIENCIA .....                              | 180 |
| 6.2   | PRESUPUESTO DEL MEJORAMIENTO.....  | 183 |
| 6.3   | COSTO DE OPERACIÓN PROYECTADOS.....  | 184 |
| 6.4   | DETALLE DE DEMANDA HISTÓRICA .....   | 185 |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>6.5</b> | <b>PROYECCIÓN DE LAS VENTAS .....</b>        | <b>186</b> |
| <b>6.6</b> | <b>PUNTO DE EQUILIBRIO .....</b>             | <b>187</b> |
|            | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>190</b> |
| <b>7.1</b> | <b>CONCLUSIONES.....</b>                     | <b>190</b> |
| <b>7.2</b> | <b>RECOMENDACIONES .....</b>                 | <b>190</b> |
|            | <b>GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS .....</b> | <b>192</b> |
|            | <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                    | <b>194</b> |
|            | <b>ANEXOS .....</b>                          | <b>197</b> |



## INTRODUCCIÓN

"CARITA DE DIOS" Quito, ciudad del planeta más cercana al sol, acuñada al pie del Pichincha, por sus condicionantes en cuanto a mano de obra disponible, materiales y tipo de enseñanza, resultó ser el lugar privilegiado de los talleres artesanales y paradigma de la construcción religiosa. Su arquitectura monumental sobresaliente, sus tesoros artísticos, sus barrios tradicionales con callejuelas estrechas y tortuosas y sus entornos naturales son el fundamento para que se la llame: "Quito, Carita de Dios", "Arrabal del cielo" declarada: "PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD". Declaración del Comité Intergubernamental del Patrimonio Mundial en su Segunda Sesión Celebrada en Washington, el 8 De Septiembre de 1978. (Unesco, s. f., <http://www.efemerides.ec/1/sep/quito.htm>).

El saber dirigir es de vital importancia para las empresas tanto en las áreas gerenciales, administrativas y operativas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Por tal motivo el presente proyecto está enfocado en "PROPUESTA DE RESTRUCTURACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIAL DEL HOTEL REAL AUDIENCIA UBICADO EN EL CENTRO DE QUITO".

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día se ha incrementado en gran parte la oferta en el Centro Histórico de Quito lugares modernos y cómodos hoteles de diferentes tamaños estructurales, todos ofreciendo variados servicios, estancias confortables y productos de calidad; por lo que será de utilidad realizar la siguiente "Propuesta de Mejoramiento de Las Áreas Administrativas y Gerencial del Hotel Real Audiencia Ubicado En El Centro Histórico De Quito" Provincia de Pichincha.

A fin de implementar la propuesta y con el propósito de convertir a este Hotel en una moderna estructura de alojamiento conservando la historia colonial del mismo, se plantea realizar una reingeniería dadas las condiciones del área administrativa y gerencial que se encuentra actualmente, ya que esto hace que el establecimiento se encuentre en desventaja con la competencia.

Los turistas que visitan el Centro Histórico de Quito pueden escoger entre una extensa variedad de hoteles, hostales y hasta departamentos de arriendo por temporadas, el turista selecciona según su percepción de calidad, gama de servicios y por supuesto el precio que este está dispuesto a pagar.

El Hotel Real Audiencia fue creado hace catorce años siendo este un referente importante para el alojamiento de turistas nacionales y extranjeros que visitan esta ciudad. Cuenta con 30 habitaciones entre matrimoniales y sencillas, equipadas para el confort del huésped.



Grafico 1.

Elaborado por: Hotel real audiencia en Quito

Fuente: <http://ecuador.pordescubrir.com/hotel-real-audiencia-en-quito.html>

Luego de conocer las instalaciones, básicamente se puede concluir que dicho establecimiento necesita un Plan De Mejoramiento Organizacional especialmente en las Áreas Administrativas y Gerencial ya que no cuentan con un buen manejo de las mismas en dichas áreas, lo cual se ve finalmente reflejado en sus colaboradores.

En relación a su funcionalidad se podría decir que está fuera del margen profesional requerido, porque no cuenta con una administración que aplique nuevas normas de dirección para la mejora y el desenvolvimiento de los puestos de trabajo, debido a que no se aplican herramientas de gestión gerencial, tanto para optimizar el trabajo, como para lograr sistemas adecuados de controles de calidad, que contribuyan a entregar un servicio sin errores.

## 1.2 Antecedentes

Centro Histórico de Quito, asentada entre volcanes andinos, a 2.800 metros sobre el nivel del mar, el Centro Histórico de Quito se extiende por más de 320ha, convirtiéndose en la más gran América. Esta importante zona, alberga invaluable iglesias, capillas, monasterios y conventos coloniales, plazas, museos, edificaciones republicanas y una interesante arquitectura de inicios del siglo XX.

En septiembre de 1978, la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) describe a Quito como “un ensamble sui generis armónico, donde las acciones del hombre y la naturaleza se han juntado para crear una obra única y trascendental en su categoría” y la declaró como Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad. Declaración del Comité Intergubernamental del Patrimonio Mundial en su Segunda Sesión Celebrada en Washington, el 8 De Septiembre de 1978. (Unesco, s. f., <http://www.efemerides.ec/1/sep/quito.htm>)



Gráfico # 2

Iglesia de Santo Domingo

Fuente: [http://www.tripadvisor.com/Attraction\\_Review-g294308-d314192-Reviews-Santo Domingo Church Iglesia de Santo Domingo-Quito Pichincha Province.html](http://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g294308-d314192-Reviews-Santo_Domingo_Church_Iglesia_de_Santo_Domingo-Quito_Pichincha_Province.html)

Actualmente, el corazón de la capital está lleno de vigor y cultura, como las "Noches Patrimoniales" en las que ciudadanos y visitantes pueden disfrutar de atracciones únicas de la "joya de la corona del Ecuador".

El Centro Histórico de Quito vive del turismo que es su principal recurso. La gran mayoría de turistas extranjeros lo visitan y disfrutan conocer la cultura y los lugares coloniales; todos en busca de sus estupendos espacios coloniales, restaurantes y por supuesto su gran vida nocturna que ofrece el ambiente, las personas y los bares típicos de la ciudad.

- Delimitación Geográfica

El presente estudio se concentra en las áreas Administrativas y Gerencial del Hotel. El Hotel Real Audiencia está ubicado en el centro histórico, cantón Quito, Provincia Pichincha; Calle Bolívar Oe-318 y Guayaquil, en pleno casco colonial, limita con diversos museos como La Casa de Sucre, el museo de la Ciudad, la plaza de Santo Domingo, el Centro de Salud # 1 entre otros, sin duda alguna, en un sitio comercial que atrae al turista al momento de conocer “La Carita de Dios”.



Gráfico # 3:

Elaborado por: Hotel Real Audiencia

Fuente: <http://www.ecostravel.com/ecuador/hoteles/quito/hotel-real-audiencia.php>

### **1.3 Justificación**

Se eligió para esta investigación al Hotel Real Audiencia, ya que necesita un plan de reestructuración, debido a que no se encuentra en las mejores condiciones para enfrentar a un mundo competitivo de nuevos e innovadores lugares de alojamiento, especialmente en la zona céntrica de la ciudad donde los establecimientos poseen una gran variedad de servicios para ofrecer al turista moderno, el mismo que siempre es cambiante en su percepción y expectativa del producto y servicio que va a recibir, situación que justifica la necesidad de una mejora integral, la cual se desarrollará en ésta propuesta, que pretende integrarlo a un mundo de modernos establecimientos hoteleros en el que la competencia se hace cada vez más difícil, y los hoteles sin bases de dirección administrativa están quedando fuera.

La infraestructura hotelera en el Centro Histórico de Quito ha despegado notablemente. En la ciudad se encuentran novedosos hoteles con construcciones modernas conservando un aspecto colonial y variedad de servicios que satisfacen al turista interno y extranjero que disfruta del turismo, es por estas circunstancias que se espera realizar un mejoramiento para que el hotel Real Audiencia pueda competir como una nueva infraestructura y pasar a ser un hotel de selección de los turistas actuales que buscan hoteles con servicios de calidad.

Es también imprescindible realizar una mejora integral en el área administrativa para implementar nuevas tendencias de dirección en un establecimiento hotelero, a fin de obtener un mejor desempeño en los procesos, principalmente del área operativa ya que es pieza fundamental para entregar un servicio de calidad.

Realizando los cambios necesarios para obtener un mejorado ejercicio hotelero se podrá alcanzar un posicionamiento en el mercado, se tendrá también la apertura para poder realizar proyectos de marketing con el que ayude a darse a conocer y por consiguiente a obtener nuevos mercados de clientes, mediante la propuesta de mejoramiento del área administrativa y gerencial del hotel.

## **1.4 Objetivo General**

Proponer el Mejoramiento De Las Áreas Administrativas y Gerencial Del Hotel Real Audiencia Ubicado En El Centro Histórico De Quito para transformar las falencias encontradas, aplicando los cambios requeridos en cada área para así lograr el incremento de sus clientes y rentabilidad.

## **1.5 Objetivos Específicos**

- Identificar las diferentes falencias de las áreas administrativas y operativas para encaminarlas a un buen funcionamiento.
- Cuantificar los costes detallados y globales a utilizar al término del Mejoramiento Áreas Administrativas y Gerencial Del Hotel Real Audiencia para determinar el financiamiento del mismo o a su vez si el presupuesto del hotel podrá costear los gastos del mejoramiento integral.
- Determinar el tipo de necesidades de capacitación para el personal del hotel, a fin de lograr una mejora en el servicio.
- Identificar la percepción que tiene el cliente del servicio y del producto que entrega el Hotel Real Audiencia mediante una investigación de mercados para aplicar los resultados como estrategias en el proceso de mejoramiento, e implementar las exigencias del cliente al servicio del hotel.

## **1.6 Metodología de la Investigación**

- Método Deductivo

Se aplicará el método deductivo porque se determinaran diferentes conceptos los mismos que van a ser interpretados para extraer consecuencias.

- Método Objetivo

Se utilizara este método ya que la información que se requiere para desarrollar esta investigación proviene de fuentes primarias y secundarias la misma que será real y objetiva.

- Método Histórico Comparado

Se utilizara este método ya que se requiere obtener e identificar datos y hechos históricos que marcaran el desarrollo del Hotel Real Audiencia a través del tiempo.

- Método Descriptivo

Se requiere del método descriptivo ya que se necesita conocer y determinar hechos y datos que permitirán conocer la situación actual del establecimiento.

## **1.7 Técnicas de la Investigación**

- Observación

Mediante esta técnica de investigación se podrá identificar las falencias y fortalezas que presenta el Hotel Real Audiencia tanto en la parte administrativa como en la infraestructura.



- Encuesta

Se aplicará la encuesta ya que resulta indispensable la obtención de datos cuantitativos y cualitativos de la demanda la misma que será beneficiada para la Propuesta de Mejoramiento del Hotel Real Audiencia.

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 El hospedaje como actividad turística

#### 2.1.1 Generalidades del Sector Turístico del Ecuador

“Falconi, añadió que el turismo ha crecido en 13,52% este año 2012 en relación al 9% de 2011. “Esto se da porque el país se convirtió en un receptor de turistas extranjeros y ha desarrollado un plan para incrementar los desplazamientos internos de los ciudadanos locales, a través de la inversión en las carreteras de acceso a los sitios llamativos, como la Amazonía”. (El turismo es el cuarto rubro que aporta a la economía ecuatoriana, 2012, <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa-turismo/5243.html>)



Gráfico # 4:

Elaborado por: Andes

Fuente: El turismo es el cuarto rubro que aporta a la economía ecuatoriana, <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa-turismo/5243.html>

Cabe señalar que el PLANDETUR 2020 es parte de la planificación nacional del Ecuador, que busca marcar un cambio de época con: a) la reforma política, b) la transformación

económico- productiva, c) la transformación social y el desarrollo humano, y d) la integración latinoamericana. (Equipo Consultor Tourism & Leisure – Europraxis, 2007, <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>)

Dentro de este contexto, el turismo sostenible se constituye en un elemento fundamental en la Agenda del País porque plantea una forma de gestión que permite armonizar la prosperidad derivada de la actividad turística y sus encadenamientos con otros sectores productivos para generar bienestar de manera equitativa sobre la base del respeto y reconocimiento de su riqueza cultural, por su calidad país pluricultural y multiétnico, y su mega biodiversidad, la mayor del mundo por unidad de territorio.

El PLANDETUR 2020 es un plan de desarrollo del turismo con una visión de largo plazo hacia el año 2020 con una gestión que apunta a convertirse en una herramienta efectiva para la inclusión y equidad social que apunta al alivio de la pobreza, contribuyendo al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El elemento transversal es la sostenibilidad y la gestión descentralizada que apoya ámbitos estratégicos tales como: el fortalecimiento de la gobernanza y gobernabilidad; la cooperación pública, privada y comunitaria; la competitividad; las cadenas de valor y las modalidades turísticas. (Equipo Consultor Tourism & Leisure – Europraxis, 2007, <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>)

### **2.1.2 Actividad turística en la Ciudad de Quito**

Quito es una ciudad milenaria y cálida donde se puede vivir experiencias únicas. Las opciones son tan diversas como su geografía, desde páramos andinos hasta bosques subtropicales, que conjugan lo mejor de la naturaleza con el deporte y la aventura.

Además la cultura y el arte colonial son, por excelencia, los tesoros de esta gran ciudad que viven en todo su esplendor en el Centro Histórico más grande y mejor conservado de América, motivo por el que la UNESCO declaró a Quito como Primer Patrimonio

Cultural de la Humanidad en 1978. Declaración del Comité Intergubernamental del Patrimonio Mundial en su Segunda Sesión Celebrada en Washington, el 8 De Septiembre de 1978. (Unesco, s. f., <http://www.efemerides.ec/1/sep/quito.htm>)



Gráfico # 5:

Elaborado por: El Autor

Fuente: Google Maps, <http://maps.google.com.ec/maps>

El primer plan estratégico de promoción turística para la capital del Ecuador, el Plan Q, cumple cinco años en el 2008. Sus proyecciones llegaban al año 2010, pero sus expectativas ya han sido desbordadas por el importante desarrollo turístico que ha tratado miles de visitantes a la ciudad en los últimos años y que represente ingresos por 606,7 millones de dólares en el 2007.

Por esta razón, la Empresa Metropolitana Quito Turismo (EMQT) presenta un nuevo plan estratégico para el turismo, el Plan Q 2008-2012, que entre otros objetivos propone que en ese año visiten la ciudad 1'800.000 turistas.

“El plan contiene 23 proyectos y 59 acciones mediante los cuales, Quito deberá alcanzar 1.000 millones de dólares por ingresos turísticos en 2012.” (Chias, 2007, <http://www.optur.org/quito-plan-turistico-2012.html>)

Con relación a los nuevos atractivos que la ciudad ofrece, el Plan Q 2012 destaca la conmemoración del Bicentenario de la revolución quiteña en el Centro Histórico, los encantos de las parroquias (Lloa, Atahualpa, Guayllabamba, entre otras) o la visita a los miradores de Quito.

El plan promueve multiplicar los exitosos centros de información turística (actualmente existen seis Oficinas Q, que atendieron a 53.061 turistas extranjeros y nacionales en 2007), establecer una agencia de inversiones turísticas, desarrollar una política de excelencia en servicios y control de calidad identificados con la marca Q, entre muchas otras iniciativas.

Y para regocijo de los quiteños y disfrute de los visitantes, una de las premisas que sirve como base al Plan Q 2012 es el criterio de que Quito es una de las ciudades más bellas de Latinoamérica, información obtenida mediante la aplicación de una encuesta profesional realizada recientemente por la Empresa Metropolitana Quito Turismo con empresarios de esta rama. Así, el Plan Q 2012 es una promesa de bienestar y progreso para la ciudad.

En el año 2012 han llegado a la ciudad de Quito 519.561 turistas no residentes, es decir un 7% más que en el 2011.

En el 2012, alrededor del 45% de visitantes de Ecuador llegaron a la ciudad de Quito, y el 15% de ellos llegó por motivos de negocios.

El número de visitantes que llegan a Quito se ha incrementado en un 24% desde el 2007 (a diciembre 2012), con una clara estacionalidad de llegadas en los meses de junio, julio, agosto y octubre. (CHIAS, 2007, <http://www.optur.org/quito-plan-turistico-2012.html>)

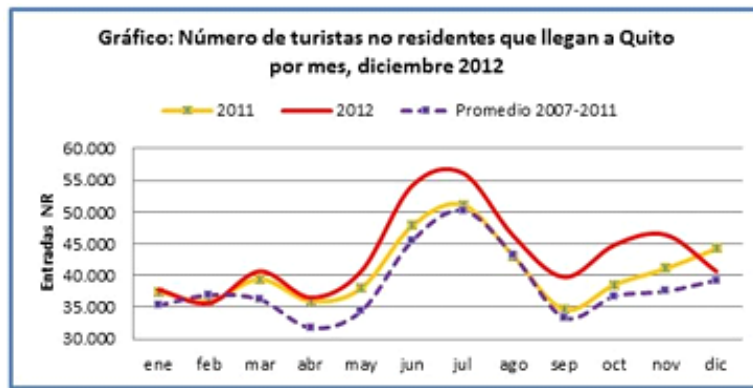


Gráfico # 6

Elaborado por: Quito Turismo

Fuente: Quito Turismo, [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion\\_referencial/B%20QuitoCifras.pdf](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion_referencial/B%20QuitoCifras.pdf)

#### Gasto turístico

“En junio de 2012, llegaron a la ciudad de Quito, 54.166 turistas no residentes mayores de 18 años, quienes realizaron un gasto total (estimado) de 25.186.000 dólares, con un gasto medio de USD 557 por viaje y de USD 60 día.” (Quito Turismo, 2013, [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion\\_referencial/B%20QuitoCifras.pdf](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion_referencial/B%20QuitoCifras.pdf))

El gasto total llega a 25,2 millones de dólares. La mayor proporción (24,9 %) se destina a alimentación y el 19,5 % a alojamiento. La compra de artesanías equivale al 10,0 % del gasto y la movilización en taxi significa el 1,5 % del total.

**Cuadro # 1**

| Gasto turístico por tipo    |                   |         |
|-----------------------------|-------------------|---------|
|                             | Gasto (miles USD) | %       |
| Alimentación                | 6.280             | 24,93%  |
| Alojamiento                 | 4.913             | 19,51%  |
| Compra de artesanías        | 2.507             | 9,95%   |
| Diversión / Entretenimiento | 1.834             | 7,28%   |
| Compra de bienes            | 1.623             | 6,44%   |
| Gasto Taxi en Quito         | 1.279             | 5,08%   |
| Transporte aéreo interno    | 1.159             | 4,60%   |
| Servicios culturales        | 431               | 1,71%   |
| Transporte interprovincial  | 362               | 1,44%   |
| Alquiler de vehículos       | 243               | 0,96%   |
| Otros                       | 4.557             | 18,09%  |
| Total gasto                 | 25.188            | 100,00% |

Fuente: Quito Turismo, [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion\\_referencial/B%20QuitoCifras.pdf](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion_referencial/B%20QuitoCifras.pdf)

#### Ocupación hotelera

La hotelería de la ciudad en crecimiento constante.- La ocupación promedio de los hoteles de Quito es del 59,63% en 2012, y distribuido de la siguiente manera en establecimientos hoteleros primeros y segundos categorías:

**Cuadro # 2**

| Categoría | Enero - Diciembre 2012 |
|-----------|------------------------|
| Total     | 59,63%                 |
| Lujo      | 75,40%                 |
| Primera   | 59,50%                 |
| Segunda   | 44,00%                 |

Fuente: Quito Turismo, [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion\\_referencial/B%20QuitoCifras.pdf](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion_referencial/B%20QuitoCifras.pdf)

### 2.1.3 Atractivos turísticos

Quito es irrepetible. En su Centro Histórico de magnífica arquitectura monumental y barrios plenos de vitalidad, los templos, conventos y museos atesoran obras de arte sublimes. Por su intensa vida cultural -que vibra especialmente en el barrio de la Mariscal- por su gastronomía, por la calidad de sus servicios, su infraestructura y por su paisaje.

El Centro de Convenciones Eugenio Espejo y otros magníficos espacios patrimoniales como museos, centros culturales y conventos son espacios únicos en la ciudad, donde se puede realizar eventos. Quito ofrece lugares para cada gusto y presupuesto.

Con una excelente infraestructura y servicios, la asistencia y apoyo de profesionales contribuyen a que Quito sea uno de los principales destinos de conferencias en la región.



Gráfico # 7

Elaborado por: YAKU

Fuente: Yaku – Museo del Agua, <http://www.quitocitydiscover.com/entre-yaku.html>

En años recientes se han inaugurado nuevos museos en la ciudad, centros culturales, lugares para hacer compras, restaurantes vanguardistas y cafés. Así mismo, se mejoró la seguridad y el tráfico fue regulado. Por eso, ahora el corazón de la capital ecuatoriana late con renovado vigor y más vida cultural, mientras ciudadanos y visitantes disfrutan de sus atracciones únicas. La “joya de la corona del Ecuador” brilla hoy mucho más que nunca.



## Noches Patrimoniales



Gráfico # 8

Elaborado por: ViveNuestroMundo.com

Fuente: Foto Noches Culturales Quito,

<http://www.vivenuestromundo.com/entretenimiento/noches-patrimoniales-de-quito/>

En las noches de los sábados el Centro Histórico se convierte en el escenario de actividades artísticas para el deleite de quiteños, turistas nacionales y extranjeros. Aprovechando la noche, se disfruta de los mejores espectáculos culturales en medio de un Centro Histórico totalmente seguro y vivo.

Los habitantes y visitantes de la ciudad tienen en el Centro Histórico un punto de encuentro, donde cada sábado se maravillan con una fiesta cultural llena de color bajo el cielo quiteño.

Mimos, malabaristas, teatro, música de todo género, danza, fotografía, juegos tradicionales, son parte de la propuesta de Quito Turismo para que quiteños y turistas se apoderen de las calles y plazas del Centro Histórico más grande y mejor conservado de América Latina.

Además los recorridos guiados por los personajes del colectivo teatral Quito Eterno, son una opción divertida y educativa para quienes deseen conocer las historias y leyendas de los más hermosos edificios patrimoniales del casco colonial quiteño.

Como parte de las Noches Patrimoniales también puede visitar la Tienda El Quinde para admirar y adquirir los más finos productos artesanales de Quito y llevarse una parte de la esencia de la ciudad.

El Municipio de Quito ha dispuesto una tarifa especial para los visitantes de las Noches Patrimoniales en los seguros parqueaderos del Centro Histórico como el Cadisán, La Ronda, San Blas, Montúfar 1 y 2, y el Tejar; en los que por la permanencia de permanencia de cuatro horas deberán cancelar tres dólares.

Todos los actos artísticos y culturales cuentan con el apoyo del buró del Centro Histórico, que integra a varios restaurantes y establecimientos que abren sus puertas hasta altas horas de la noche para que después de las presentaciones los visitantes puedan deleitarse con los sabores ecuatorianos y del mundo.

#### Teatros y Centros Culturales



Gráfico # 9

Elaborado por: Teatro Nacional Sucre

Fuente: El Teatro Nacional Sucre, <http://soluturismo.com.ec/2012/04/19/el-teatro-nacional-sucre/>

La cultura constituye una parte misma de Quito, razón por la cual, en los últimos años se han llevado a cabo distintos proyectos y planes en los que se busca crear para los habitantes y visitantes de la ciudad, sitios de interés cultural y expresión artística. Estos proyectos han canalizado sus objetivos en adecuar edificaciones patrimoniales dotadas de

un alto contenido histórico, para que puedan llevarse a cabo, exposiciones, shows, concursos, y todo tipo de manifestaciones culturales.

## Arte y Cultura



Gráfico # 10

Fuente: Museo de Arte Precolombino Casa del Alabado,

<http://www.museos.gob.ec/siem/index.php/museos/catastro/category/219-164museodearteprecolombinocasadelaalabado>

Todo Quito es un escenario para las artes y la cultura. En los espacios públicos, las plazas y calles del Centro Histórico, las librerías, los auditorios, los museos y centros culturales siempre hay algo para los sentidos. Incluso, en la zona rural de la ciudad, se puede admirar las tradicionales haciendas que se construyeron en tiempos de la Colonia.

El Centro Histórico de Quito no sólo es el más grande de América, además está rodeado de la cordillera más alta de este continente: Los Andes. Motivos demás para que Quito siempre haya sido una gran inspiración. Artistas, pintores, escritores, dramaturgos, danzantes, músicos y poetas han hecho de la ciudad su casa y una de las más vibrantes capitales culturales del mundo, desde tiempos coloniales.

El calendario artístico complace a todos los gustos y todo el año. Quito está lleno de sorpresas y recompensas para sus habitantes y visitantes regulares. Además, ‘La carita de Dios’, como también se la conoce, tiene la capacidad de conmovernos por sus paisajes, su historia, sus tradiciones y diversidades. Lugares de atracción masiva como el monumento a

la Mitad de Mundo, son únicos, justo en el paralelo 0, en la línea ecuatorial. ¡Quito es el centro del planeta!

## Bares



## Gráfico # 11

Fuente: La Boca del Lobo - José María Saez y Daniel Moreno Flores,

<http://proyectosdanielmorenoflores.blogspot.com/2012/06/la-boca-del-lobo-jms.html>

La buena música y la deliciosa cocina se fusionan para brindarle al turista una experiencia inolvidable en la noche quiteña. Sonidos para todos los gustos, desde el jazz pasando por el rock hasta llegar a la cumbia y la salsa, se toman Quito por las noches.

En los restaurantes de la ciudad se puede encontrar sabores de todo el mundo que deleitarán el paladar en medio de un ambiente acogedor.

## Compras



## Gráfico # 12

Fuente: Mercado Artesanal, <http://www.andes.info.ec/es/mercado-artesanal.html>

Se puede realizar compras hasta rendirse ante la asombrosa serie de artesanías y recuerdos disponibles en Quito y sus regiones circundantes que van desde: textiles, cerámica, sombreros de panamá, antigüedades hasta artesanías tradicionales.

Ecuador es un gran lugar para ir de compras. Quito y sus alrededores no son la excepción: juntos tienen la mejor gama de artículos en el país.

La variedad de artesanías, pinturas, esculturas y tejidos es impresionante. Las especialidades incluyen objetos hechos de tagua, plata, textiles, cerámica, pinturas naïf sobre cuero, alfombras, sombreros de paja toquilla y antigüedades de la era colonial. Las hábiles manos de los artesanos de la capital son una maravilla en esta época de maquinarias. No se puede olvidar visitar los locales del Centro Histórico.

Se ha incluido también información sobre los mercados de comida de la capital – es gran lugar para saborear la comida ecuatoriana y productos locales – así como tiendas de recuerdos, galerías de arte y centros comerciales.

#### **2.1.4 Organización del establecimiento hotelero**

Como toda organización de carácter empresarial no existe un modelo patrón de organización hotelera. Sin embargo, su constitución entra en función de factores tales como: la finalidad y el propósito, que antes de crear el establecimiento se considera en su concepción original. La política de cada país, la política hotelera por conseguir, el perfil del establecimiento, la localización, tipo de servicios y sus variantes, tipo de administración.

Sin embargo el hotel desde un punto de vista sistemático, se podría considerar tres elementos básicos de tener en cuenta:

a) Factor Humano,

b) Factor Material,

### c) Factor Financiero

Los cuales si funcionan, interrelacionados debidamente permiten ofrecer al usuario un servicio de comodidad.

El sistema de calidad que se implemente en un establecimiento, así como sus características y requisitos, debe girar en torno a las expectativas del cliente interno y externo; es decir, que el punto de partida para la creación de dicho sistema consiste en detectar las necesidades reales de quienes se beneficiaran del servicio, siendo esta la única guía efectiva para lograr la mejora de la calidad.

Las principales áreas que constituyen a un hotel son las siguientes:

- Departamento de reservaciones, se maneja estándares y es indispensable manejar programas de computadora para dar este servicio y no cometer errores al reservar una habitación para el huésped.
- Departamento de recepción, es un área muy importante ya que constituye el centro de operaciones de todo el hotel. El trato que el huésped reciba aquí es de vital importancia para el progreso del hotel.
- Gerencia nocturna, cuenta con dos labores principales, supervisión del trabajo que se hizo en todos los turnos de recepción y la responsabilidad de todo el hotel durante una noche.
- Bell Boys, el cliente puede catalogar el servicio por la primera impresión que recibe por este personal.
- Ama de Llaves, la limpieza de la habitación debe manejarse bajo estándares de calidad para que el cliente de una buena opinión sobre el producto que va a recibir.

- Lavandería, se encarga de la lavandería y tintorería en blancos de ama de llaves, mantelería, ropa de clientes, uniformes de empleados.
- Seguridad, todos los empleados deben ser guardias del hotel, no solo los agentes de seguridad.

### **2.1.5 Aspectos legales**

Los establecimientos hoteleros deben cumplir para su funcionamiento con los siguientes aspectos legales:

Registro de la actividad turística

Afiliación a Cámaras de Turismo

Licencia anual de funcionamiento:

Patente municipal

Tasa de turismo

Aporte anual a CAPTUR

Permiso de bomberos

Permiso sanitario

Impuesto a los activos totales

Impuesto predial

### **2.1.6 Teoría de Procesos**

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Tipos de procesos

Valor agregado: Aquellos que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

No agregan valor: Aquellos en los que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos. No agregan valor externo, pero si agregan valor interno.








Estratégicos: Aquellos que permiten que los procesos que no agregan valor se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costos establecidos, los mismos están relacionados con la misión de la empresa.

Representación gráfica de procesos

Para facilitar el análisis y toma de decisiones de cambio o mejoramiento de procesos es indispensable realizar su representación gráfica, aplicando normas técnicas de diagramación de aplicación universal, entre otras la Norma ASME que se empleará en la presente investigación, cuyos símbolos se presentan a continuación:



**Cuadro # 3**

| <b>SÍMBOLOS SIMPLES DE LA NORMA ASME PARA LA ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO</b> |  |   |
|--|--|---|
| <i>SÍMBOLO</i>   | <i>REPRESENTA</i>                          | <i>DETALLE</i>  |
|   | <b>TERMINAL</b>                            | Indica el inicio o término del flujo, puede ser acción o lugar. Se usa también para indicar una unidad administrativa persona que recibe o proporciona información. |
|   | <b>OPERACIÓN</b>                           | Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.   |
|   | <b>DECISIÓN O ALTERNATIVA</b>              | Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos o alternativas de decisión.  |
|   | <b>DOCUMENTO</b>                           | Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento   |
|   | <b>ARCHIVO</b>                             | Representa un archivo común y corriente de oficina.   |
|   | <b>DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN</b> | Conecta los simbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.   |
|  | <b>CONECTOR</b>                            | Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.  |

Fuente: Enciclopedia Libre Wikipedia, Diagrama de flujo,

[http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

## ANÁLISIS SITUACIONAL DEL HOTEL REAL AUDIENCIA

### 3.1 Ubicación geográfica

La limitación geográfica del Hotel Real Audiencia se encuentra detallada en el siguiente Gráfico # 13, esto es: Cantón Quito, Provincia de Pichincha, Sector Centro Histórico, Calle Bolívar Oe-3- 18 y Calle Guayaquil.

Esquema del Hotel Real Audiencia en el Cantón Quito.

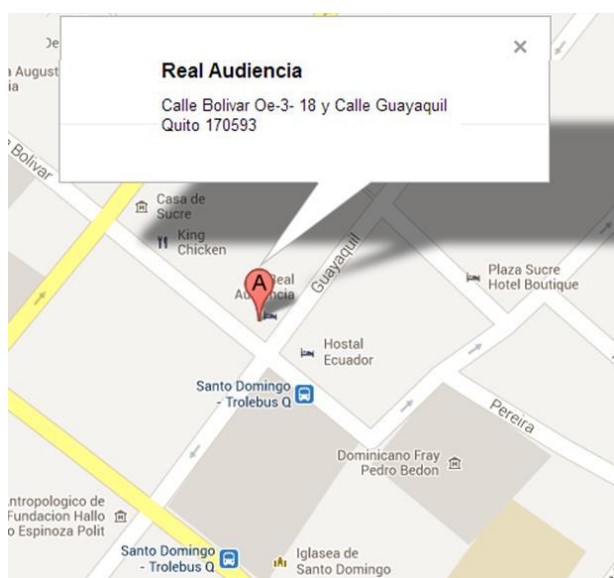


Gráfico # 13

Fuente: Hotel Real Audiencia, <https://www.google.com.ec/maps/preview>

### 3.2 Evolución del Hotel Real Audiencia

En el centro histórico de la ciudad de Quito, hace ya 14 años se fundó el Hotel Real Audiencia, siendo este un referente importante para el alojamiento de turistas nacionales y extranjeros que visitan esta ciudad. Cuenta con 30 habitaciones entre matrimoniales y sencillas, habitaciones equipadas para el confort del huésped. Luego de conocer las instalaciones básicamente se puede concluir que dicho establecimiento necesita un Plan de

Mejoramiento de las Áreas Administrativas y Gerencial ya que no cuentan con un buen manejo en dichas áreas lo cual se refleja en sus colaboradores.

Uno de los puntos que se prevé realizar con este plan de reestructuración es el de ayudar o guiar de cierta forma al establecimiento en general para su mejor acogida, con el fin de captar nuevos clientes para que visiten las instalaciones del mismo.

Cabe recalcar que las áreas en mención necesitan un mayor estímulo, ya que sus colaboradores no han sido capacitados dentro de un proceso con medición de sus actividades y es necesario actualizar sus conocimientos para que no exista reprocesos en las autorizaciones por parte de gerencia y administración.

El personal Administrativo deberá ser capacitado para cumplir con eficiencia todas las actividades y funciones establecidas, ya que se percibe una falta de don de mando por parte de los administrativos.

El hotel cuenta con 30 habitaciones, 12 en el segundo piso, 10 en el tercero y 8 en el cuarto piso.

Las habitaciones son sencillas, dobles y triples, todas equipadas para su confort con baño privado, ventanas anti ruidos, TV cable, música ambiental, teléfono e Internet WI-FI.

Características:

- Habitaciones para no fumadores
- Lavandería
- Custodia de equipaje mientras visita otras ciudades del país
- Caja de seguridad individual con un costo adicional

- Servicio de internet banda - ancha zona WiFi en todo el hotel
- Mapa de la ciudad
- Despertador desde recepción
- Servicio a la habitación
- Servicio de estacionamiento

### 3.3 Estructura Orgánica

Organigrama Estructural

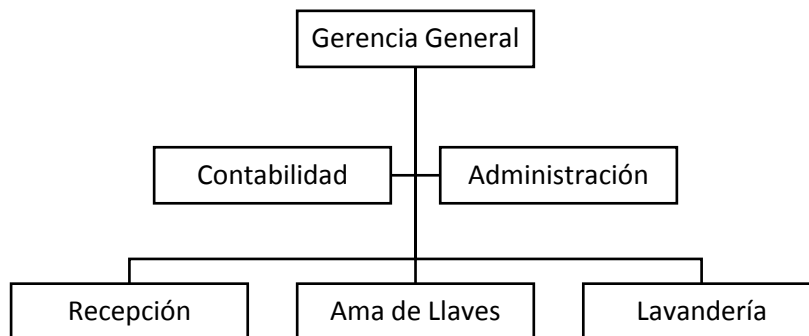


Gráfico # 14

Elaboración: El Autor

### 3.4 Estructura Funcional y de Posición

#### 3.4.1 Estructura Funcional

El hotel desarrolla sus diferentes actividades distribuidas por unidades administrativas de acuerdo al siguiente detalle:

## Organigrama Funcional

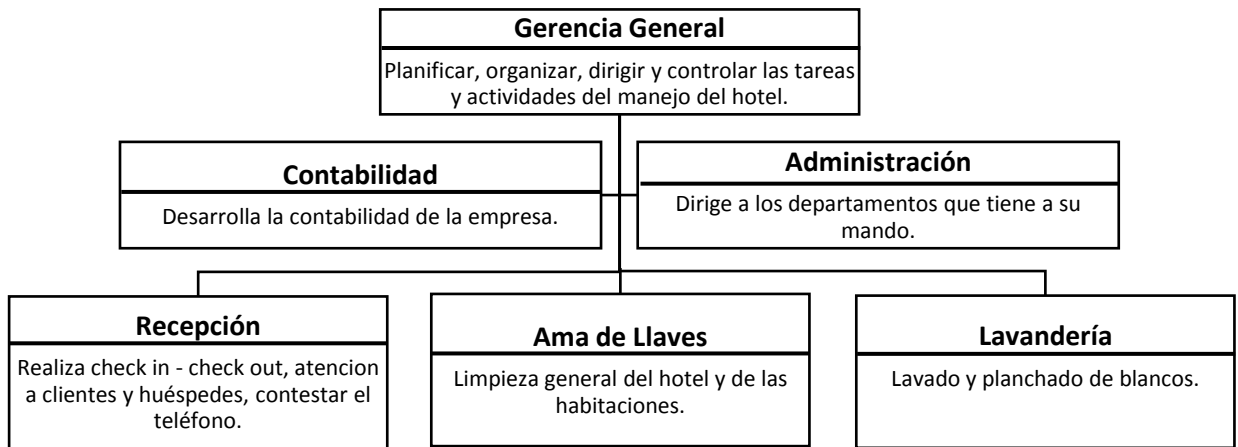


Gráfico # 15

Elaboración: El Autor

### 3.4.2 Estructura de Posición

El establecimiento dispone del siguiente personal, ubicado en cada unidad administrativa:

#### Organigrama de Posición

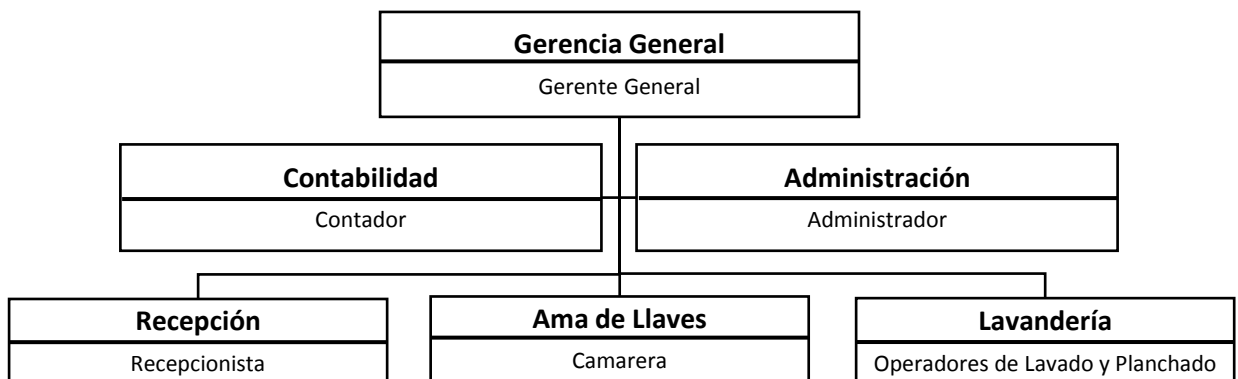


Gráfico # 16

Elaboración: El Autor

En el siguiente cuadro se establece la estructura de posición y funcional del Hotel Real Audiencia:

**Cuadro # 4**

| <b>CARGO</b>                            | <b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>  | <b>NÚMERO DE PERSONAS</b> |
|---|---|---------------------------|
| <i>Gerente General</i>                  | Organizar, dirigir, planificar y controlar todas las actividades y tareas a realizarse en el hotel.   | 1                         |
| <i>Administrador</i>                    | Dirige los departamentos que tiene a su mando y ayuda a contestar llamadas telefónicas.   | 1                         |
| <i>Contador</i>                         | Desarrollar la contabilidad de la empresa.  | 1                         |
| <i>Recepcionista</i>                    | Realiza el Check in – Check out.<br>Da información a huéspedes o clientes acerca del hotel.<br>Atiende llamadas y da información del hotel. | 2                         |
| <i>Camarera</i>                         | Limpieza de habitaciones, baños, pisos y gradas.<br>Cambia de toallas, papel higiénico y jabón.   | 2                         |
| <i>Operadores de Lavado y Planchado</i> | Lava y plancha blancos.<br>Ubicación de blancos en su lugar.  | 2                         |
| <b><i>Número total de personas:</i></b> |   | <b>9</b>                  |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

### 3.5 Descripción y Análisis de Cargos

**Cuadro # 5**

| <b>HOTEL REAL AUDIENCIA</b>  |
|--|
| DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE GERENTE GENERAL  |
| <b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> <i>GERENTE GENERAL</i>  |
| <b>FINALIDAD DEL TRABAJO:</b><br>Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las tareas y actividades de cada área del hotel para encaminar a la empresa al correcto funcionamiento.  |
| <b>FUNCIONES:</b><br>1. Compra de materia prima.<br>2. Negociación con los proveedores.<br>3. Realizar y coordinar las reservaciones.<br>4. Negociación y pago a intermediarios.   |
| <b>ACTIVIDADES Y TAREAS:</b><br>1. Planificar todos los días la reposición de materia prima, materiales de limpieza.<br>2. Establecer las diferentes tarifas a cobrar por temporadas analizando la afluencia de turismo.<br>3. Dirigir a los grupos grandes, les ubica en las habitaciones según cada capacidad.<br>4. Organizar los turnos de trabajo de los empleados y cualquier tarea diaria de acuerdo al porcentaje de ocupación del hotel.<br>5. Controlar el buen manejo del libro de registros, la limpieza del hotel y de las habitaciones, el correcto funcionamiento de las bombas de agua u su abastecimiento (pieza fundamental del servicio del hotel). |
| <b>APTITUDES:</b><br>1. Dominio de cada una de las áreas del hotel.<br>2. Desenvolvimiento fácil y rápido para tratar con el cliente.<br>3. Coordinación general con las demás áreas del hotel y forjar coordinación entra áreas.<br>4. Capacidad de juicio crítico.   |
| <b>NIVEL ACADÉMICO:</b><br>Titulo superior en Administración de Empresas Hoteleras, sexo indistinto de entre 25 a 40 años, 3 años de experiencia administrando empresas hoteleras o de turismo.  |
| <b>CARACTERÍSTICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO:</b><br>1. Toma de decisiones.<br>2. Conocimiento integral del hotel y de su funcionamiento.<br>3. Disciplina.<br>4. Honradez.<br>5. Actitud al servicio.<br>6. Buena relación con los empleados.   |
| <b>FACTORES QUE CONTRIBUYAN AL DESEMPEÑO:</b><br>1. Materiales de trabajo.<br>2. Ambiente laboral.<br>3. Técnicas de trabajo.<br>4. Optimización de recursos.  |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

## Cuadro # 6

| <b>HOTEL REAL AUDIENCIA</b><br>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO ADMINISTRATIVO   |
|--|
| <b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> ADMINISTRADOR   |
| <b>FINALIDAD DEL TRABAJO:</b><br>Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las tareas y actividades de cada área del hotel para encaminar a la empresa al correcto funcionamiento.  |
| <b>FUNCIONES:</b><br>1. Compra de materia prima.<br>2. Negociación con los proveedores.<br>3. Realizar y coordinar las reservaciones.<br>4. Negociación y pago a intermediarios.   |
| <b>ACTIVIDADES Y TAREAS:</b><br>1. Planificar todos los días la reposición de materia prima, materiales de limpieza.<br>2. Establecer las diferentes tarifas a cobrar por temporadas analizando la afluencia de turismo.<br>3. Dirigir a los grupos grandes, les ubica en las habitaciones según cada capacidad.<br>4. Organizar los turnos de trabajo de los empleados y cualquier tarea diaria de acuerdo al porcentaje de ocupación del hotel.<br>5. Controlar el buen manejo del libro de registros, la limpieza del hotel y de las habitaciones, el correcto funcionamiento de las bombas de agua u su abastecimiento (pieza fundamental del servicio del hotel). |
| <b>APTITUDES:</b><br>1. Dominio de cada una de las áreas del hotel.<br>2. Desenvolvimiento fácil y rápido para tratar con el cliente.<br>3. Coordinación general con las demás áreas del hotel y forjar coordinación entra áreas.<br>4. Capacidad de juicio crítico.   |
| <b>NIVEL ACADÉMICO:</b><br>Título superior en Administración de Empresas Hoteleras, sexo indistinto de entre 25 a 40 años, 3 años de experiencia administrando empresas hoteleras o de turismo.  |
| <b>CARACTERÍSTICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO:</b><br>1. Toma de decisiones.<br>2. Conocimiento integral del hotel y de su funcionamiento.<br>3. Disciplina.<br>4. Honradez.<br>5. Actitud al servicio.<br>6. Buena relación con los empleados.   |
| <b>FACTORES QUE CONTRIBUYAN AL DESEMPEÑO:</b><br>1. Materiales de trabajo.<br>2. Ambiente laboral.<br>3. Técnicas de trabajo.<br>4. Optimización de recursos.  |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor



## Cuadro # 7

| <b>HOTEL REAL AUDIENCIA</b><br>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO CONTADOR  |
|---|
| <b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> <i>CONTADOR</i>  |
| <b>FINALIDAD DEL TRABAJO:</b><br>Llevar la contabilidad del hotel.  |
| <b>FUNCIONES:</b><br>1. Manejar la contabilidad del hotel.  |
| <b>ACTIVIDADES Y TAREAS:</b><br>1. Declarar los impuestos.<br>2. Llenar los formularios.<br>3. Manejo de procesos legales que amerite alguna situación financiera.  |
| <b>APTITUDES:</b><br>1. Dominio del cargo.  |
| <b>NIVEL ACADÉMICO:</b><br>Titulo de Contador CPA. Debe manejar la contabilidad del hotel. Sexo indistinto de entre 25 a 40 años, 3 años de experiencia en el manejo de la contabilidad, preferentemente en hoteles. Estar al día en tributación y estar afiliado al Colegio de Contadores. |
| <b>CARACTERÍSTICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO:</b><br>1. Conocimientos del cargo.<br>2. Disciplina.<br>3. Honradez.  |
| <b>FACTORES QUE CONTRIBUYAN AL DESEMPEÑO:</b><br>1. Materiales de trabajo.<br>2. Ambiente laboral.  |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

## Cuadro # 8

| <b>HOTEL REAL AUDIENCIA</b>   |
|---|
| DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO RECEPCIONISTA  |
| <b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> <i>RECEPCIONISTA</i>   |
| <b>FINALIDAD DEL TRABAJO:</b><br>Recibir y presentar al cliente los servicios del hotel, con amabilidad, cortesía y conocimiento. Esmerándose en el cumplimiento de todos los parámetros de atención al cliente.  |
| <b>FUNCIONES:</b><br>1. Registro de datos personales del nuevo huésped en el libro de recepción.<br>2. Contestar las llamadas telefónicas.<br>3. Dar información a los clientes acerca de los servicios y tarifas del hotel.  |
| <b>ACTIVIDADES Y TAREAS:</b><br>1. Escribir con letra clara y legible en el registro de datos personales del cliente como: Nombres, Dirección, Número de identificación, Información de contacto. Fecha de entrada y salida, Número de habitación.<br>2. Escribir diariamente en otro registro las habitaciones que tienen que desocupar los huéspedes para controlar la hora de salida y coordinar la limpieza de las mismas para poder disponer lo más pronto posible habitaciones para la venta. |
| <b>APTITUDES:</b><br>1. Habilidad expresiva.<br>2. Coordinación tacto visual.<br>3. Coordinación general con las demás áreas del hotel.<br>4. Capacidad de juicio.<br>5. Predisposición al servicio.  |
| <b>NIVEL ACADÉMICO:</b><br>Cursar en estudios afines a las carreras de Hotelería o Turismo, la experiencia no se considera un factor imprescindible, pero si complementario. Sexo femenino de preferencia de entre 18 a 30 años.  |
| <b>CARACTERÍSTICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO:</b><br>1. Toma de decisiones.<br>2. Actitud para el trabajo.<br>3. Disciplina.<br>4. Honradez.<br>5. Conocimientos del cargo.   |
| <b>FACTORES QUE CONTRIBUYAN AL DESEMPEÑO:</b><br>1. Materiales de trabajo.<br>2. Ambiente laboral.<br>3. Técnicas de trabajo.<br>4. Ideas básicas del trabajo.  |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

**Cuadro # 9**

| <b>HOTEL REAL AUDIENCIA</b>  |
|--|
| DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO CAMARERA  |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO: <i>CAMARERA</i>  |
| <i>FINALIDAD DEL TRABAJO:</i><br>Limpieza del hotel y de las habitaciones.   |
| <i>FUNCIONES:</i><br>1. Realizar la limpieza de las habitaciones que se vayan desocupando.<br>2. Limpiar constantemente todas las habitaciones, durante estadías o cuando estas no hayan sido rentadas.<br>3. Barrer los pisos, limpiar los polvos de corredores, descansos y gradas de todo el hotel. |
| <i>ACTIVIDADES Y TAREAS:</i><br>1. Tendido de camas y reposición de amenities en cada habitación desocupada.<br>2. Entregar inmediatamente las llaves de las habitaciones limpias a recepción.   |
| <i>APTITUDES:</i><br>1. Rapidez en el trabajo.<br>2. Optimización de recursos.<br>3. Coordinación general con las demás áreas del hotel.<br>4. Atención al cliente.  |
| <i>NIVEL ACADÉMICO:</i><br>Experiencia de trabajo en cualquier area de un hotel. Sexo indistinto de entre 18 a 30 años.  |
| <i>CARACTERISTICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO:</i><br>1. Actitud para el trabajo.<br>2. Agilidad y rapidez.<br>3. Disciplina.<br>4. Honradez.<br>5. Buen manejo de la materia prima y de implementos de limpieza.<br>6. Conocimientos del cargo.  |
| <i>FACTORES QUE CONTRIBUYAN AL DESEMPEÑO:</i><br>1. Materiales de trabajo.<br>2. Ambiente laboral.<br>3. Procedimientos de trabajo.  |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

**Cuadro # 10**

| <b>HOTEL REAL AUDIENCIA</b>   |
|---|
| DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE OPERADORES DE LAVADO Y PLANCHADO  |
| <b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: OPERADORES DE LAVADO Y PLANCHADO</b>   |
| <i>FINALIDAD DEL TRABAJO:</i><br>Tener los blancos limpios y cuidados para la próxima utilización de los mismos.  |
| <i>FUNCIONES:</i><br>1. Lavar, planchar y guardar en orden los blancos del hotel.   |
| <i>ACTIVIDADES Y TAREAS:</i><br>1. Con una correcta y mesurada utilización de los materiales de limpieza lavar los blancos y paños de limpieza.<br>2. Colocarlos a secar.<br>3. Planchar y doblar los blancos.<br>4. Guardarlos en orden. |
| <i>APTITUDES:</i><br>1. Agilidad para desempeñar las tareas planteadas.<br>2. Optimización de recursos.<br>3. Coordinación general con las demás áreas del hotel.   |
| <i>NIVEL ACADÉMICO:</i><br>Experiencia de trabajo en cualquier area de un hotel. Sexo indistinto de entre 18 a 30 años.   |
| <i>CARACTERÍSTICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO:</i><br>1. Actitud para el trabajo.<br>2. Rapidez.<br>3. Disciplina.<br>4. Honradez.<br>5. Buen manejo de materiales de trabajo.<br>6. Conocimientos del cargo.                                |
| <i>FACTORES QUE CONTRIBUYAN AL DESEMPEÑO:</i><br>1. Materiales de trabajo.<br>2. Ambiente laboral.<br>3. Procedimientos de trabajo.   |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

### 3.5.1 Levantamiento de procesos existentes

Mapa de Procesos

**Cuadro # 11**

| ÁREA                             | PROCESO                | QUÉ SE HACE  | SUBPROCESO                           | QUÉ SE HACE  |
|----------------------------------|------------------------|--|--------------------------------------|--|
| <i>Gerencia y Administrativo</i> | 1.1 Reserva Telefónica | Vender una habitación vía telefónica siguiendo los parámetros establecidos en este proceso. Se entrega un número de cuenta para hacer el depósito del 50%. | 1.1.1 Pax con reserva                | Se confirma el depósito hecho con anterioridad y se cobra el otro 50% del total de la estadía, se procede a registrar los datos personales y se entrega la llave de la habitación. |
|                                  |                        |  | 1.1.2 Compra de materia prima        | Realiza la compra de amenities, materiales de limpieza y blancos cada vez que hace falta.  |
|                                  |                        |  | 1.1.3 Negociación con proveedores    | Negocia la cantidad, fecha y alternativas de pago.   |
|                                  |                        |  | 1.1.4 Negociación con intermediarios | Realiza los pagos a los intermediarios.  |
| <i>Alojamiento</i>               | 2.1 Recepción          | Se da la bienvenida a cada   | 2.1.1. Check in                      | Solicitar la información de los huéspedes y  |

|                             |                                  |  |                             |   |
|-----------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------|---|
|                             |                                  | huésped y se da a conocer todos los servicios con los que cuenta el establecimiento.                           |                             | anotar en el registro para posteriormente asignarle una habitación disponible.                                  |
|                             |                                  |  | 2.1.2 Check out             | Se recibe la llave y confirmamos la salida del huésped en el registro.  |
|                             |                                  |  | 2.1.3 Contestar el teléfono | Satisfacer las preguntas de potenciales clientes acerca del Hotel vía telefónica.                               |
|                             |                                  |  | 2.1.4 Dar información       | Se informa acerca de los servicios, precios y promociones a clientes potenciales que se acercan a la recepción. |
| <b><i>Ama de Llaves</i></b> | 3.1 Limpieza de las habitaciones | Llevar a la habitación los materiales de limpieza, blancos y amenities para arreglar la habitación.            | 3.1.1 Limpieza del hotel    | Limpiar los corredores, descansos y gradas. Dejar limpios los tachos de basura.                                 |
| <b><i>Lavandería</i></b>    | 4.1 Lavado de blancos            | Lavar las sábanas, fundas de almohadas y paños de limpieza. Utilizar con prudencia los materiales de limpieza. | 4.1.1 Planchado de blancos  | Se plancha los blancos y se guarda en la bodega de linos.   |
| <b><i>Contabilidad</i></b>  | 5.1 Pago de                      | Mantener actualizada la  |                             | Contabilidad actualizada.   |

|  |           |  |  |  |
|--|-----------|--|--|--|
|  | Impuestos | contabilidad. Declaración de impuestos según los ingresos y egresos. |  |  |
|--|-----------|--|--|--|

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

### 3.5.2 Análisis de cada proceso

Análisis de cada proceso mediante el establecimiento de:

1) La Misión, 2) Delimitación, 3) Diagramación y 4) Cuantificación

Proceso de Reservación

- Misión del Proceso

**Cuadro # 12**

| <b>Gerencia</b>                              |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <i>Denominación del proceso: Reservación</i> |  |   |   |
| Misión:                                      | Qué se hace:   | Para que:   | Para quien:                               |
| Vender habitaciones vía telefónica.          | Se vende una habitación con el 50% de adelanto que será depositado en una cuenta bancaria. | Para darle comodidad al cliente y garantizar la reserva de la habitación. | El proceso es para beneficio del cliente. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor



- Delimitación del Proceso

**Cuadro # 13**

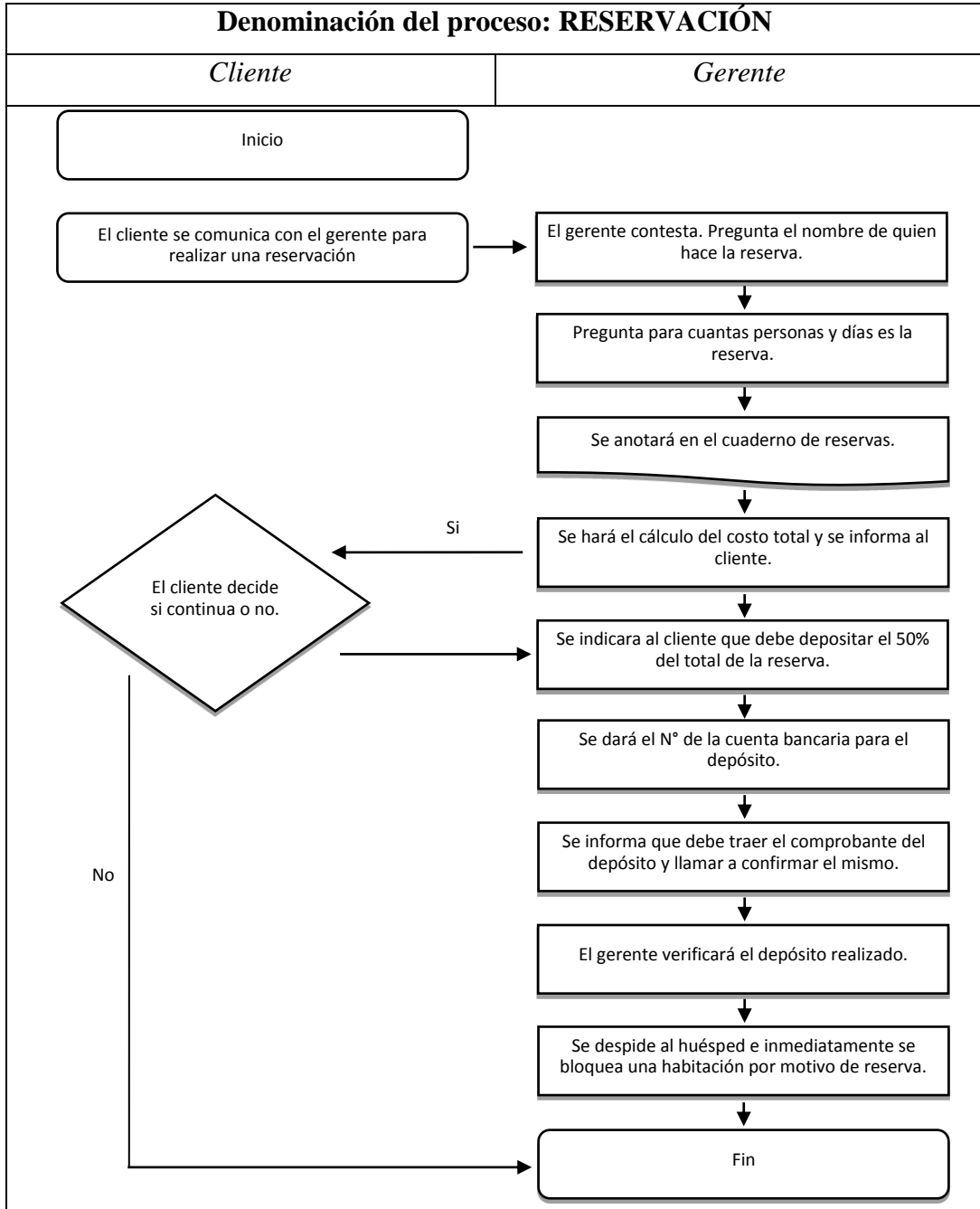
| <b>Delimitación del proceso</b>  |  |  |
|--|--|--|
| <b>ENTRADAS</b><br><i>(Input)</i>  | <b>PROCESAMIENTO, TRANSFORMACIÓN</b><br><i>(Troughput)</i>   | <b>SALIDAS</b><br><i>(Output)</i>                            |
| <p>El cliente se comunica con el gerente dispuesto a realizar una reservación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El gerente contesta la llamada y pregunta:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nombre de la persona que realiza la reserva.</li> <li>• Número de personas en la reserva.</li> <li>• El día de llegada y cuantas noches de hospedaje se requieren.</li> </ul> </li> <li>▪ La información se anotara en el cuaderno de reservas.</li> <li>▪ Se realizará el cálculo pertinente del costo total de la estadía.</li> <li>▪ Se le indicará al cliente que debe realizar un depósito del 50% del total de la reserva.</li> <li>▪ Si el cliente desea continuar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le dará en N° de cuenta bancaria para realizar el depósito.</li> <li>• Se le informará que inmediatamente que realice el depósito debe llamar a confirmar.</li> <li>• Se le informara que deberá presentar el comprobante del depósito cuando llegue al hotel.</li> <li>• El gerente mediante un estado de cuenta revisara si se hizo el depósito.</li> <li>• Se procederá a asignar una habitación y a bloquearla por motivo de que se encuentra reservada.</li> </ul> </li> </ul> | <p>Satisfacción del cliente por reservar una habitación.</p> |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Diagramación

**Cuadro # 14**



Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Cuantificación

**Cuadro # 15**

| <i>RESERVACIÓN</i> |               |                    |            |             |
|--------------------|---------------|--------------------|------------|-------------|
| Actividad          | Costo mensual | Número de personas | Tiempo h/h | Costo total |
| 1                  | 300           | 1                  | 0.33       | 0.62        |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

Proceso de Check In

- Misión del Proceso

**Cuadro # 16**

| <b>Recepción</b>  |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <i>Denominación del proceso: Check in</i>                             |   |  |   |
| Misión:   | Qué se hace:  | Para que:  | Para quien:   |
| Solicita la información del huésped para posteriormente asignarle una | Se anota en un registro la fecha, número de habitación y datos personales del | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de esta información para ubicar fácilmente al huésped en el hotel.</li> <li>• En casos de emergencias facilitar los datos personales del</li> </ul> | Estos datos los maneja recepción y la administración. |

|             |          |  |  |
|-------------|----------|--|--|
| habitación. | huésped. | huésped.   |  |
|             |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve como datos estadísticos que necesite llevar la administración.</li> </ul> |  |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Delimitación del Proceso

**Cuadro # 17**

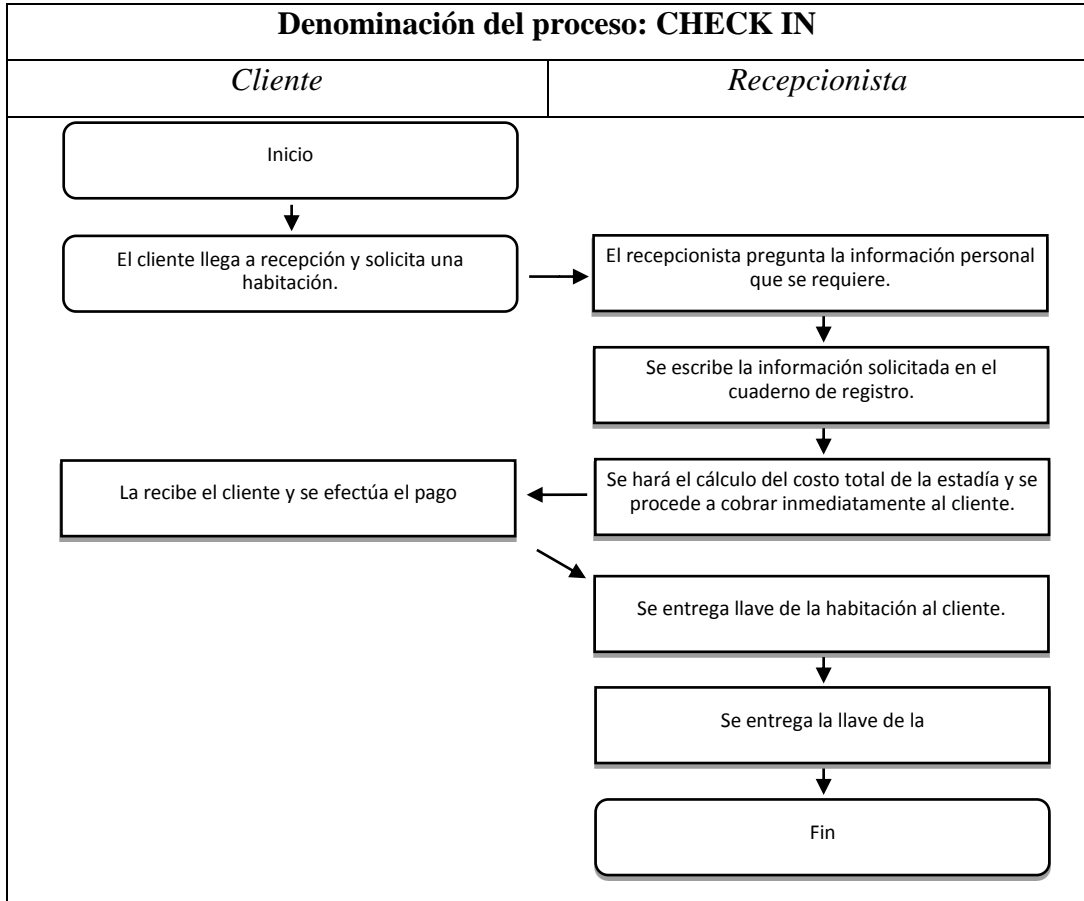
| <b>Delimitación del proceso</b>                 |  |  |
|---|--|--|
| <b>ENTRADAS</b><br><i>(Input)</i>               | <b>PROCESAMIENTO, TRANSFORMACIÓN</b> <i>(Troughput)</i>  | <b>SALIDAS</b><br><i>(Output)</i>              |
| Materiales de oficina:<br>Cuaderno de registro. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se solicita amablemente al huésped dar la siguiente información:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres y apellidos.</li> <li>• Número de identificación. (Cédula o pasaporte).</li> <li>• Procedencia.</li> <li>• Tiempo de estadía.</li> <li>• Tipo de vehículo (si utiliza el parqueadero).</li> </ul> </li> <li>▪ Se anota toda la información en el registro.</li> <li>▪ Se asigna la habitación de acuerdo al número de personas.</li> <li>▪ Se cobra el total de la estadía.</li> <li>▪ Se entrega la llave de la habitación.</li> </ul> | El cliente obtiene una confortable habitación. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Diagramación

**Cuadro # 18**



Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Cuantificación

**Cuadro # 19**

| <i>CHECK IN</i> |               |                    |            |             |
|-----------------|---------------|--------------------|------------|-------------|
| Actividad       | Costo mensual | Número de personas | Tiempo h/h | Costo total |
| 1               | 180           | 1                  | 0.25       | 0.28        |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

Proceso de Check Out

- Misión del Proceso

**Cuadro # 20**

| <b>Recepción</b>   |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <i>Denominación del proceso: Check out</i>                         |   |   |   |
| Misión:  | Qué se hace:  | Para que:   | Para quien:   |
| El huésped desocupa la habitación y entrega la llave en recepción. | El recepcionista recibe la llave y confirma la salida del huésped en el registro. | Para confirmar que la habitación está desocupada y que debe ser limpiada. | Para que Ama de Llaves proceda con la limpieza de las habitaciones desocupadas. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Delimitación del Proceso

**Cuadro # 21**

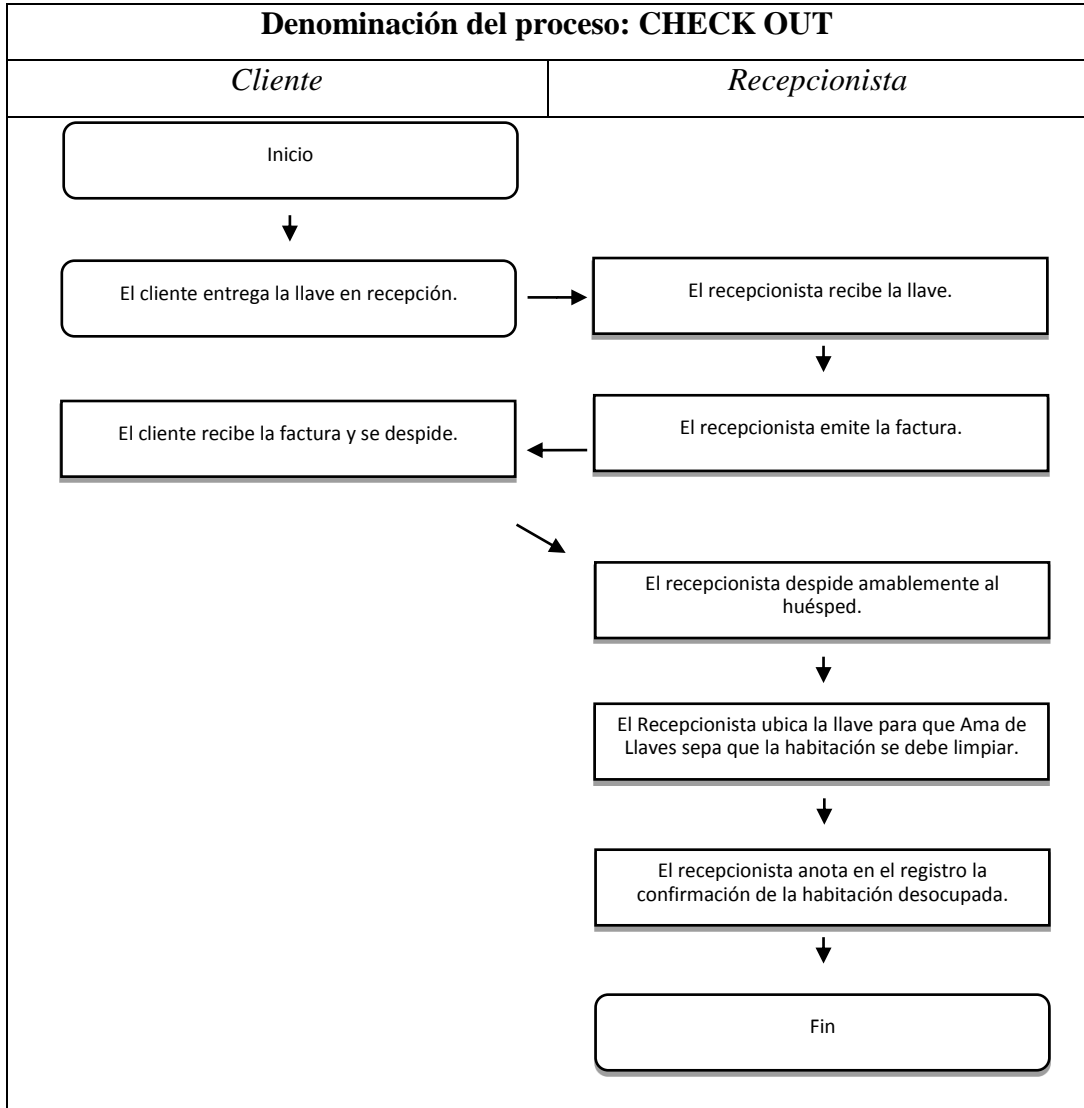
| <b>Delimitación del proceso</b>  |   |   |
|--|---|---|
| <b>ENTRADAS</b><br><i>(Input)</i><br>Materiales de oficina:<br>Cuaderno de registro. | <b>PROCESAMIENTO, TRANSFORMACIÓN</b> <i>(Throughput)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El huésped se acerca a recepción y entrega la llave al recepcionista.</li> <li>▪ El recepcionista emite la factura y despide cordialmente al huésped.</li> <li>▪ El recepcionista coloca la llave en el lugar correcto para que ama de llaves sepa que se debe limpiar esa habitación.</li> <li>▪ El recepcionista anota en el registro la confirmación de la habitación desocupada.</li> </ul> | <b>SALIDAS</b><br><i>(Output)</i><br>Satisfacción del cliente al término de su estadía. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Diagramación

**Cuadro # 22**



Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Cuantificación

**Cuadro # 23**

| <i>CHECK OUT</i> |               |                    |            |             |
|------------------|---------------|--------------------|------------|-------------|
| Actividad        | Costo mensual | Número de personas | Tiempo h/h | Costo total |
| 1                | 180           | 1                  | 0.08       | 0.09        |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

Proceso de Información

- Misión del Proceso

**Cuadro # 24**

| <b>Recepción</b>  |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <i>Denominación del proceso: Información</i>                                      |   |   |  |
| Misión:   | Qué se hace:  | Para que:   | Para quien:  |
| Satisfacer las preguntas de potenciales clientes acerca del Hotel Real Audiencia. | Se indica una habitación dando explicaciones de los diferentes servicios. | Para dejar buenas expectativas al cliente potencial acerca de los beneficios que obtendría del hotel. | Este proceso es para satisfacer preguntas de los clientes. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor



- Delimitación del Proceso

**Cuadro # 25**

| <b>Delimitación del proceso</b>             |   |  |
|---|---|--|
| <b>ENTRADAS</b><br><br><i>(Input)</i>       | <b>PROCESAMIENTO, TRANSFORMACIÓN</b><br><i>(Throughput)</i>   | <b>SALIDAS</b><br><br><i>(Output)</i>  |
| Cliente potencial se interesa por el hotel. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El cliente se acerca a recepción y pregunta el costo de una habitación.</li> <li>▪ El recepcionista contesta y le pregunta si desea conocer la habitación.</li> <li>▪ Si el cliente acepta, se pregunta para cuantas personas se necesitaría. Para escoger una habitación adecuada para mostrarla.</li> <li>▪ Se coge la llave y se lleva al cliente hacia la habitación, donde se indicara que todas la habitaciones cuentan con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baño privado y agua las 24 horas.</li> <li>• Televisión por cable.</li> <li>• Ventilador.</li> <li>• Servicio de parqueadero, si lo necesita.</li> </ul> </li> <li>▪ El cliente preguntara nuevamente el costo de la habitación.</li> <li>▪ El recepcionista contestará, posteriormente se acompañara al cliente a la salida.</li> </ul> | Cliente con conocimiento de los servicios y el costo de la habitación en el hotel. |

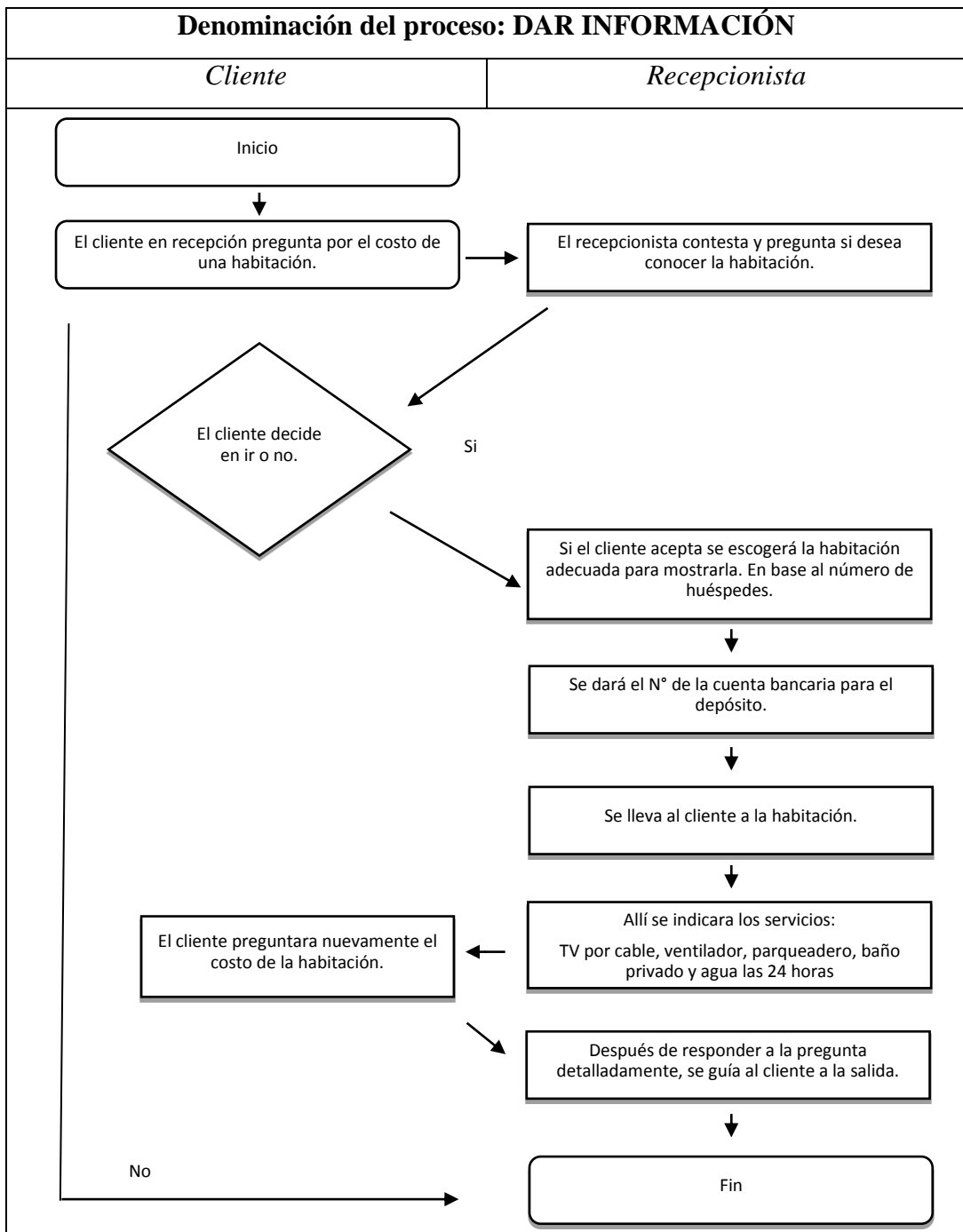
Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Diagramación

Dar Información

Cuadro # 26



Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Cuantificación

**Cuadro # 27**

| <i>DAR INFORMACIÓN</i> |               |                    |            |             |
|------------------------|---------------|--------------------|------------|-------------|
| Actividad              | Costo mensual | Número de personas | Tiempo h/h | Costo total |
| 1                      | 180           | 1                  | 0.17       | 0.19        |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

Proceso de Información Telefónica

- Misión del Proceso

**Cuadro # 28**

| <b>Recepción</b>  |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <i>Denominación del proceso: Información vía telefónica</i>                       |   |   |  |
| Misión:   | Qué se hace:  | Para que:   | Para quien:  |
| Satisfacer las preguntas de potenciales clientes acerca del Hotel Real Audiencia. | Mediante vía telefónica se indica los servicios del hotel y su costo. | Para dejar buenas expectativas al cliente potencial acerca de los beneficios que obtendría del hotel. | Este proceso es para satisfacer preguntas de los clientes. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Delimitación del Proceso

**Cuadro # 29**

| <b>Delimitación del proceso</b>   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>ENTRADAS</b></p> <p><i>(Input)</i></p> <p>Cliente potencial llama al hotel.</p> | <p><b>PROCESAMIENTO, TRANSFORMACIÓN</b></p> <p><i>(Throughput)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El cliente pregunta acerca del costo de la estadía y de los diferentes servicios del hotel.</li> <li>▪ El recepcionista contesta completa y detalladamente la información e indicará los siguientes servicios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baño privado y agua las 24 horas.</li> <li>• Televisión por cable.</li> <li>• Ventilador.</li> <li>• Servicio de parqueadero, si lo necesita.</li> </ul> </li> <li>▪ El cliente preguntara si puede realizar reservaciones.</li> <li>▪ El recepcionista responderá afirmativamente y dará las siguientes pautas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si desea reserva lo hará con 5 días de anticipación en temporadas.</li> <li>• Deberá hacer un depósito del 50% del total de la estadía.</li> <li>• Se le dará el número de la cuenta bancaria para realizar el depósito.</li> <li>• Inmediatamente que realice el depósito debe llamar a confirmar.</li> <li>• Se le informa que debe presentar el comprobante del depósito cuando llegue al hotel.</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>SALIDAS</b></p> <p><i>(Output)</i></p> <p>Cliente con conocimiento de los servicios y el costo de la habitación en el hotel.</p> |

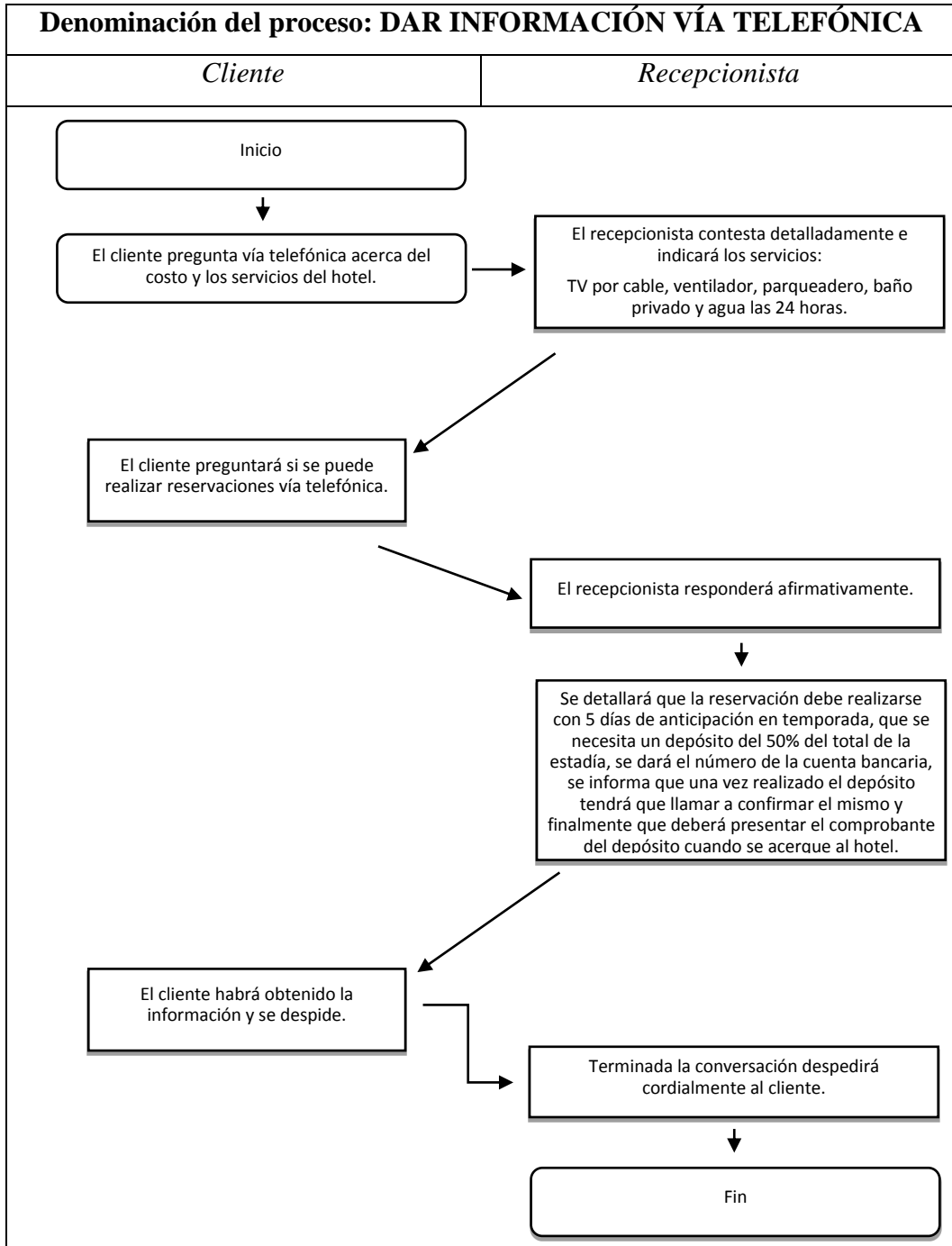
Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Diagramación

Dar Información Vía Telefónica

**Cuadro # 30**



Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Cuantificación

**Cuadro # 31**

| <i>DAR INFORMACIÓN VÍA TELEFÓNICA</i> |               |                    |            |             |
|---------------------------------------|---------------|--------------------|------------|-------------|
| Actividad                             | Costo mensual | Número de personas | Tiempo h/h | Costo total |
| 1                                     | 180           | 1                  | 0.13       | 0.15        |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

Proceso Limpieza de Habitación

- Misión del Proceso

**Cuadro # 32**

| <b>Ama de Llaves</b>                                    |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <i>Denominación del proceso: Limpieza de habitación</i> |  |   |   |
| Misión:   | Qué se hace:   | Para que:   | Para quien:   |
| Dejar la habitación limpia y lista para ser vendidas.   | La camarera lleva a la habitación los materiales de limpieza, blancos y amenities para arreglar la habitación. | Para dejar lista la habitación para que pueda ser vendida nuevamente. | Para el usuario de la habitación es decir el próximo huésped. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Delimitación del Proceso

**Cuadro # 33**

| <b>Delimitación del proceso</b>                                    |  |  |
|--|--|--|
| <b>ENTRADAS</b><br><i>(Input)</i><br><br>Habitación<br>desocupada. | <b>PROCESAMIENTO, TRANSFORMACIÓN</b> <i>(Troughput)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La camarera recoge la llave de la habitación sucia.</li> <li>▪ Lleva de las diferentes bodegas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blancos: Sábanas, fundas de almohadas y toallas.</li> <li>• Amenities: Jabones y papel higiénico.</li> <li>• Materiales y equipo de limpieza: Cloro, desinfectante, esponja, manguera, escoba, recogedor, trapeador y ambientador.</li> </ul> </li> <li>▪ Entra a la habitación desocupada:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retira todos los blancos y basura.</li> <li>• Barre, limpia los polvos.</li> <li>• Tiende las camas, coloca las fundas de almohadas.</li> <li>• Limpia el lavabo, el inodoro y la ducha.</li> <li>• Trapea y seca el piso del baño.</li> <li>• Coloca los amenities.</li> <li>• Revisa que todos los artefactos funcionen correctamente dentro de la habitación.</li> </ul> </li> <li>▪ Lleva los blancos sucios al área de lavandería y la basura al depósito ubicado en el parqueadero.</li> <li>▪ Regresa los materiales a bodega.</li> <li>▪ Cuelga las llaves en su puesto, e informa que la habitación esta lista para ser vendida nuevamente.</li> </ul> | <b>SALIDAS</b><br><i>(Output)</i><br><br>Habitación<br>limpia. |

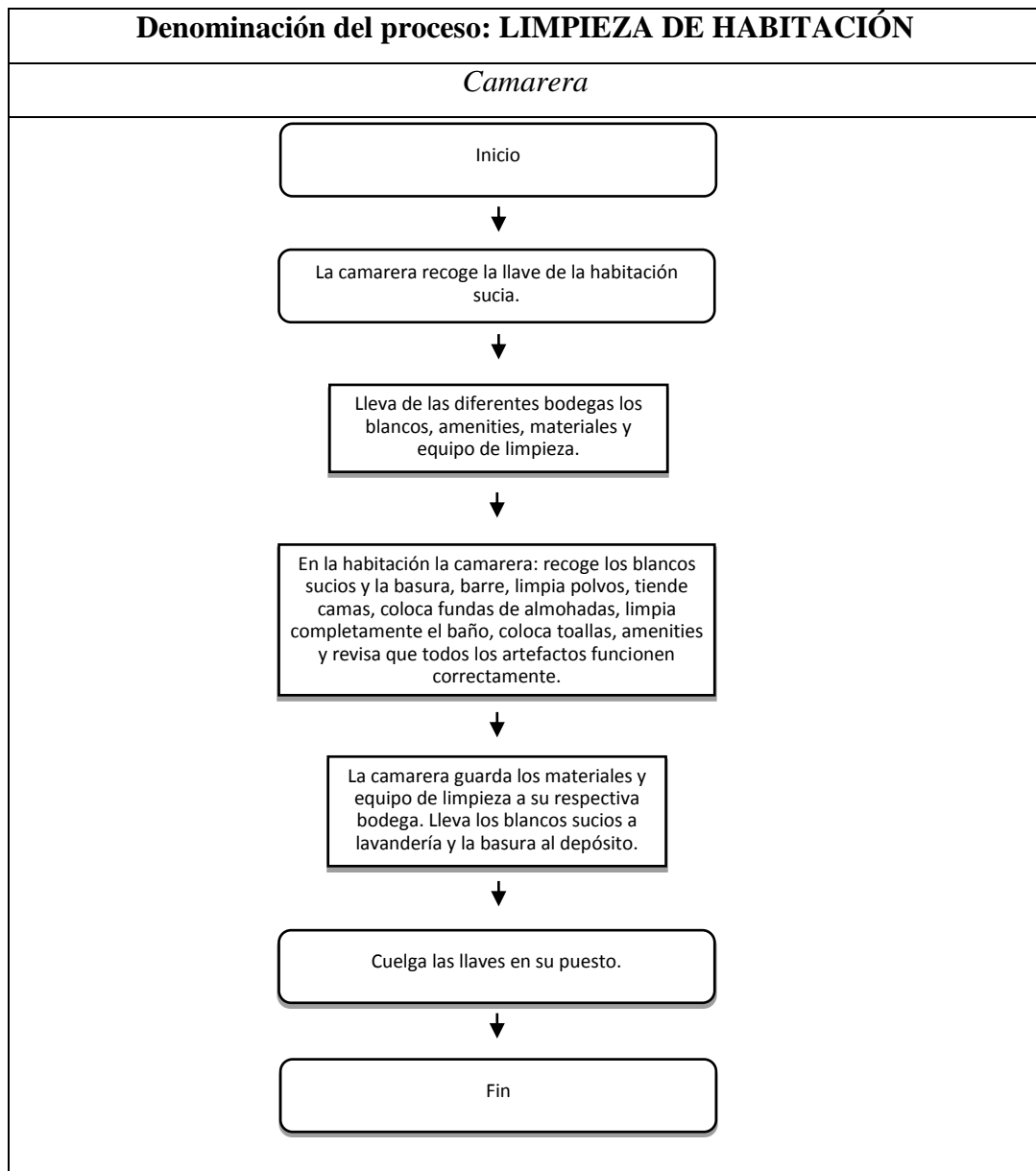
Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Diagramación

## Limpieza de Habitación

**Cuadro # 34**



Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor



- Cuantificación

**Cuadro # 35**

| <i>LIMPIEZA DE HABITACIÓN</i> |               |                    |            |             |
|-------------------------------|---------------|--------------------|------------|-------------|
| Actividad                     | Costo mensual | Número de personas | Tiempo h/h | Costo total |
| 1                             | 200           | 1                  | 0.33       | 0.41        |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

Proceso Limpieza de Corredores

- Misión del Proceso

**Cuadro # 36**

| <b>Ama de Llaves</b>                                    |  |  |                                  |
|---|--|--|----------------------------------|
| <i>Denominación del proceso: Limpieza de corredores</i> |  |  |                                  |
| Misión:   | Qué se hace:   | Para que:  | Para quien:                      |
| Dejar limpios los pisos del hotel.                      | La camarera barre áreas públicas y gradas del hotel. | Por aseo y dar una buena imagen a los huéspedes. | El proceso se dirige al cliente. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Delimitación del Proceso

**Cuadro # 37**

| <b>Delimitación del proceso</b>                                  |   |  |
|--|---|--|
| <b>ENTRADAS</b><br><i>(Input)</i><br><br>Materiales de limpieza. | <b>PROCESAMIENTO, TRANSFORMACIÓN</b> <i>(Troughput)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La camarera llevará de bodega:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales de limpieza: escoba, recogedor y fundas de basura.</li> </ul> </li> <li>▪ Se inicia a barrer desde el cuarto piso hacia abajo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de descanso y balcones.</li> <li>• Gradas.</li> <li>• Se recogerá la basura de los tachos ubicados en el área de cada piso.</li> </ul> </li> <li>▪ Finalizado el aseo se guardará en bodega el material de limpieza.</li> <li>▪ Se llevará la basura al depósito que se encuentra ubicado en el parqueadero del hotel.</li> </ul> | <b>SALIDAS</b><br><i>(Output)</i><br><br>Satisfacción del cliente. |

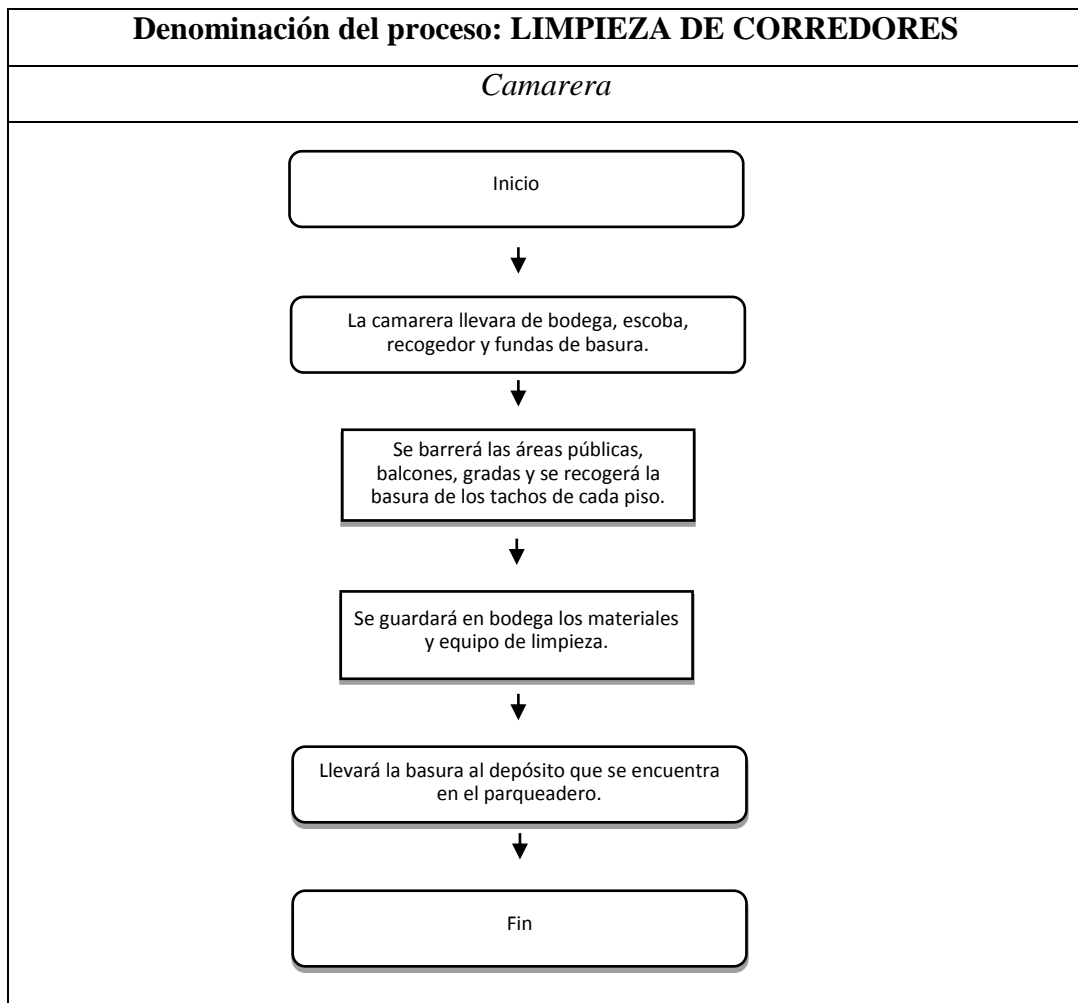
Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Diagramación

Limpieza del Corredor

**Cuadro # 38**



Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Cuantificación

**Cuadro # 39**

| <i>LIMPIEZA DE CORREDORES</i> |               |                    |            |             |
|-------------------------------|---------------|--------------------|------------|-------------|
| Actividad                     | Costo mensual | Número de personas | Tiempo h/h | Costo total |
| 1                             | 200           | 1                  | 0.5        | 0.56        |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

Proceso de Lavado de Blancos

- Misión del Proceso

**Cuadro # 40**

| <b>Lavandería</b>                                      |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <i>Denominación del proceso: Lavado de blancos</i>     |   |  |   |
| Misión:  | Qué se hace:  | Para que:                                      | Para quien:   |
| Lavar los blancos y dejarlos listos para su planchado. | Se lava y se pone a secar los blancos. (Toallas, sábanas y fundas de almohada). | Este proceso es para la reposición de blancos. | El usuario será ama de llaves que necesitara de los mismos para el arreglo de las habitaciones. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Delimitación del Proceso

**Cuadro # 41**

| <b>Delimitación del proceso</b>   |  |                                   |
|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
| <b>ENTRADAS</b><br><i>(Input)</i> | <b>PROCESAMIENTO, TRANSFORMACIÓN</b> <i>(Troughput)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El operador de lavado llena con agua y detergente las máquinas de lavado.</li> <li>▪ Separa sábanas, toallas y fundas de almohada para lavarlos por separado.</li> <li>▪ Se colocan los blancos y se inicia el lavado.</li> <li>▪ Se procede a colgar los blancos para dejarlos secar.</li> </ul> | <b>SALIDAS</b><br><i>(Output)</i> |
| Materiales de limpieza.           |  | Limpieza de blancos.              |

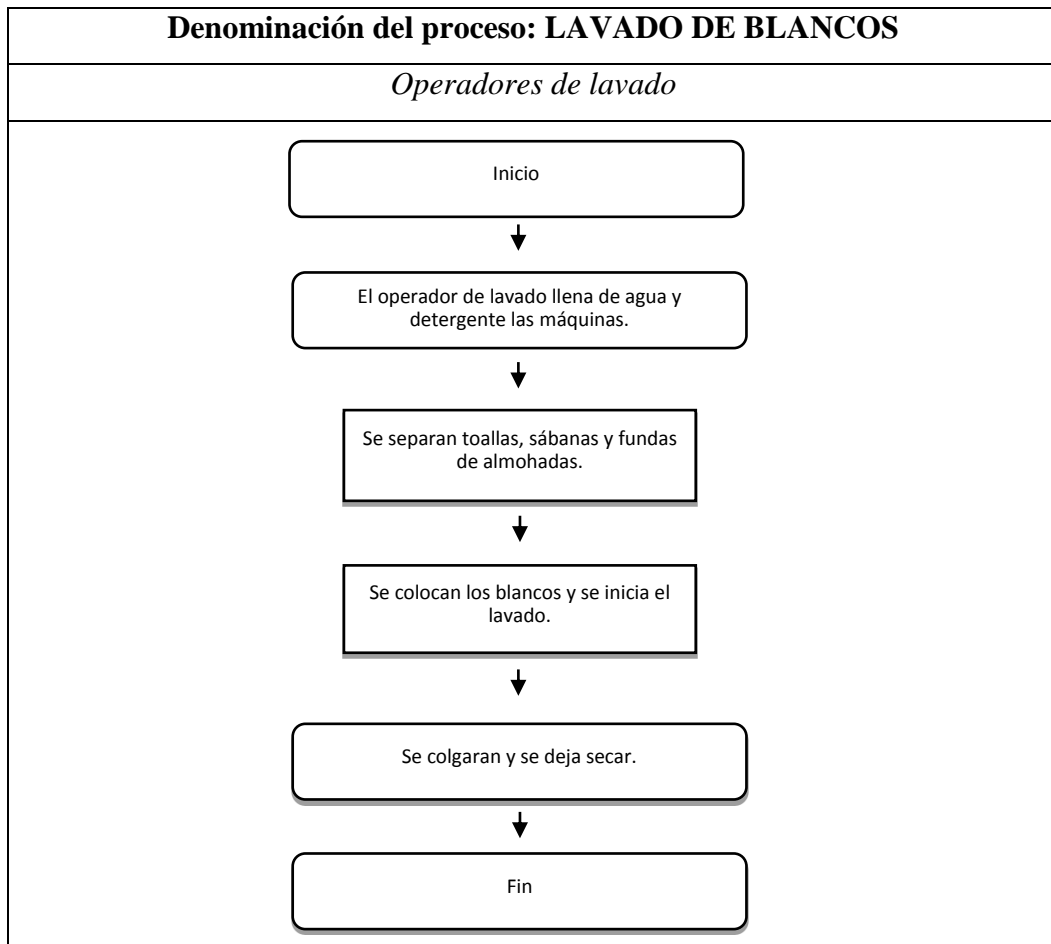
Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Diagramación

Proceso de Lavado de Blancos

**Cuadro # 42**



Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Cuantificación

**Cuadro # 43**

| <i>LAVADO DE BLANCOS</i> |               |                    |            |             |
|--------------------------|---------------|--------------------|------------|-------------|
| Actividad                | Costo mensual | Número de personas | Tiempo h/h | Costo total |
| 1                        | 200           | 1                  | 0.5        | 0.56        |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

Proceso Planchado de Blancos

- Misión del Proceso

**Cuadro # 44**

| <b>Lavandería</b>  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <i>Denominación del proceso: Planchado de blancos</i>                                      |   |  |  |
| Misión:  | Qué se hace:  | Para que:  | Para quien:  |
| Planchar los blancos y dejarlos listos para su uso guardados en la bodega correspondiente. | El proceso consiste en planchar y guardar en orden los blancos. | Para dejar listos los blancos para ser usados en una próxima habitación. | Para ama de llaves que necesitara de los mismos para el arreglo de las habitaciones. |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Delimitación del Proceso

**Cuadro# 45**

| <b>Delimitación del proceso</b>   |  |                                   |
|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
| <b>ENTRADAS</b><br><i>(Input)</i> | <b>PROCESAMIENTO, TRANSFORMACIÓN</b> <i>(Troughput)</i>  | <b>SALIDAS</b><br><i>(Output)</i> |
| Materiales de planchado.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se recoge los blancos del área de secado y se lleva al área de planchado.</li> <li>▪ Se procede a planchar y doblar.</li> <li>▪ Se irá clasificando los blancos.</li> <li>▪ Finalmente se guardará los blancos en bodega ubicándoles según:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sábanas de colchón.</li> <li>• Sobre sábanas.</li> <li>• Fundas de almohadas.</li> <li>• Toallas.</li> </ul> </li> </ul> | Blancos listos.                   |

Fuente: Organización del Hotel

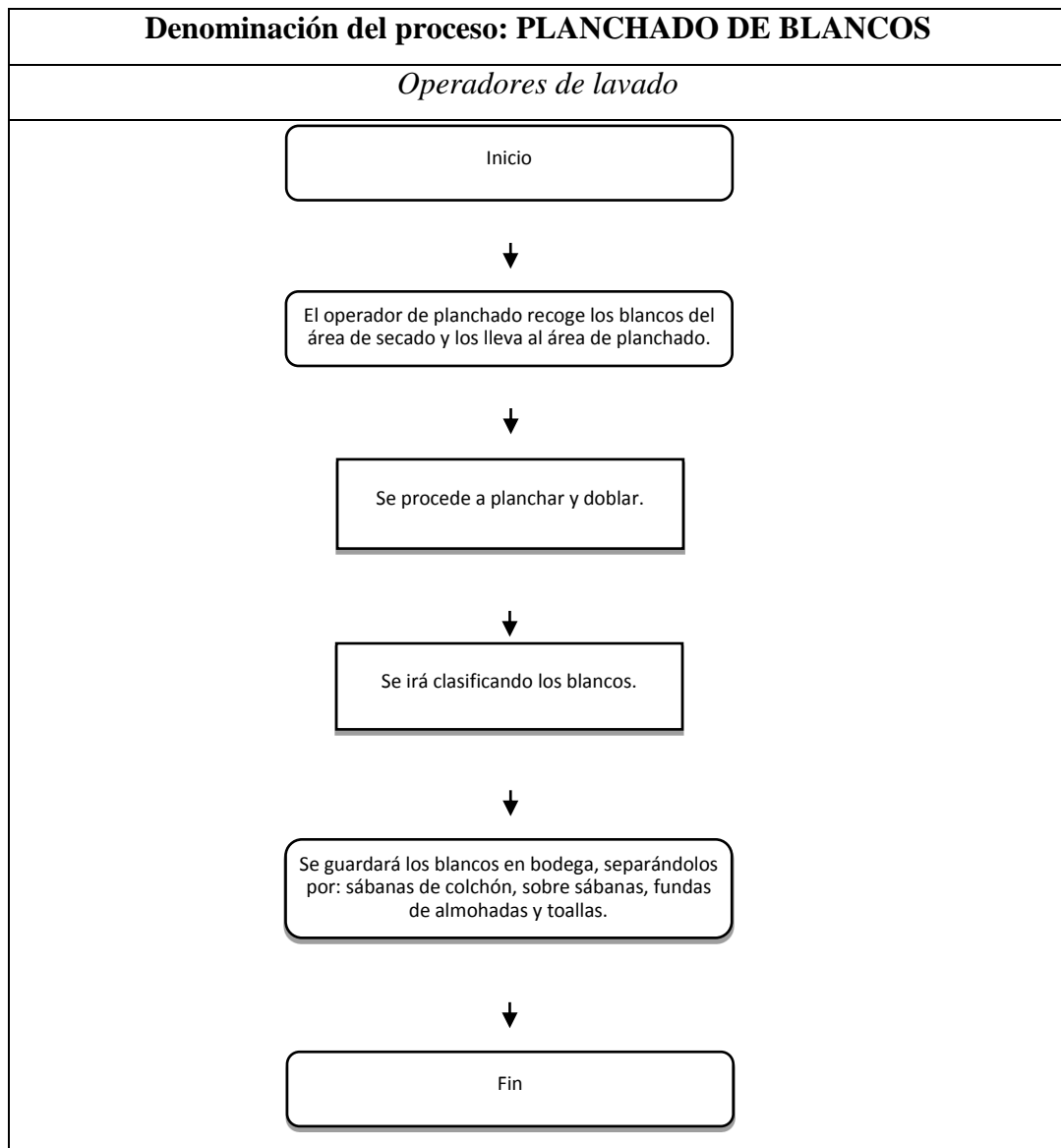
Elaboración: El Autor



- Diagramación

### Proceso Planchado de Blancos

**Cuadro # 46**



Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

- Cuantificación

**Cuadro # 47**

| <i>PLANCHADO DE BLANCOS</i> |               |                    |            |             |
|-----------------------------|---------------|--------------------|------------|-------------|
| Actividad                   | Costo mensual | Número de personas | Tiempo h/h | Costo total |
| 1                           | 200           | 1                  | 0.5        | 0.56        |

Fuente: Organización del Hotel

Elaboración: El Autor

### **3.6 Análisis FODA**

#### **3.6.1 Importancia**

- Permite conocer el entorno en el que se desempeñan las actividades del establecimiento hotelero, es decir el macro ambiente.
- Identifica las fortalezas y oportunidades para potenciarlas, las debilidades erradicarlas y para las amenazas tomar previsiones.
- Permite identificar a los proveedores, clientes y competidores.
- Ayuda a conocer la situación real presente de la empresa para desarrollar un proceso de planeación.

**Cuadro # 48**

| <b>Siglas</b> | <b>Variable</b>   | <b>Interpretación</b>   |
|---------------|-------------------|---|
| <b>F</b>      | <i>Fortalezas</i> | Actividades que la organización hace bien o recursos que dispone, que se constituyen en puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos. |
| <b>O</b>      | Oportunidades     | Son tendencias positivas en los factores del ambiente externo.  |
| <b>D</b>      | Debilidades       | Actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene, que se constituyen en puntos débiles que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos.                |
| <b>A</b>      | Amenazas          | Son tendencias negativas en los factores del ambiente externo.  |

Fuente: (CUERVO, 2008)

Elaboración: El Autor

FODA Hotel Real Audiencia

**Cuadro# 49**

| <b>FORTALEZAS</b>               | <b>OPORTUNIDADES</b>  |
|---------------------------------|---|
| Buena infraestructura.          | Capacitación al personal del área de Gerencial y Administrativa |
| Excelente ubicación.            |   |
| Experiencia.                    | Capacitación por parte del Ministerio de Turismo                |
| Conocimiento en administración. |   |
| Personal leal                   |   |
| Manual de funciones             |   |

| DEBILIDADES  | AMENAZAS  |
|--|---|
| Políticas internas deficientes.  | Personal sin motivación.                                |
| Conocimiento deficiente del manual.                                    | Variación de sueldos en el País.                        |
| Falta de capacitación en las áreas administrativa y gerencial.         | Competencia desleal (Personal).                         |
| Falta de comunicación interna de las áreas administrativa y gerencial. | Personal sin capacidad a adquirir nuevos conocimientos. |

Elaboración: El Autor

### 3.6.2 Análisis Externo

#### *Análisis del Macro ambiente*

Lo constituyen todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta. El análisis se realiza ya que cualquier cambio del macro ambiente es una consideración importante al tomar decisiones en la empresa. Y aunque muy poco se puede hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si se puede identificar las áreas que pueden ser afectadas con el fin de hacer un planeamiento estratégico.

#### a) Escenario Económico

“La economía de Ecuador ha generado un crecimiento promedio de 2,65% desde el año 2010 hasta la actualidad, situación que ha provocado en varios sectores económicos un crecimiento de la demanda, incentivando de esta manera el aparato productivo nacional.” (Dirección General de Estudios del Banco Central del Ecuador, 2010, <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf>)

Entre los factores que han producido este escenario es importante resaltar decisiones políticas e inclusive efectos de la anterior crisis económica vivida en el país en la década de los noventa.

Sin lugar a dudas un comportamiento general ocasionado por la crisis económica fue el aumento considerable de las tasas de migración a diferentes países, especialmente Estados Unidos y España, situación que se produjo por la falta de oportunidades de empleo y generó un flujo constante de compatriotas que buscaban mejores condiciones de vida. Este aspecto negativo, no obstante, permitió al aparato productivo disponer de un nuevo ingreso dado principalmente por las remesas, que debido a su volumen pasaron a ser una fuente importante para el crecimiento económico interno.

“En la actualidad pese a que las tasas de migración han reducido del 25% al 15%, el escenario es alto, siendo las remesas la tercera fuente más importante de ingreso del país. La situación del país ha mejorado económicamente con un 3% de crecimiento anual, situación que se espera se refleje en el mayor incentivo de la demanda en la adquisición de productos electrónicos.” (INEC, 2013,

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=47](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=47))

Este escenario, no obstante tiende a reducirse, producto de la crisis económica registrada en los países de Europa como España y Grecia. El primero, al ser el país de mayor migración latina, tiende a cambiar drásticamente el escenario de remesas, en el cual varios migrantes buscan alternativas para regresar a sus países destino. Ecuador, en el actual gobierno, ha establecido un programa de retorno, que incluye facilidades en los procesos logísticos de menaje de casa y vehículos principalmente, con la exoneración de impuestos. Estas medidas, sin duda producirán efectos en el corto plazo referente al ingreso de divisas por remesas, afectadas por este tipo de situaciones.

Otro factor importante ha sido la dolarización que brindó una tranquilidad financiera, permitiendo una reducción considerable de las tasas activas de crédito que en la clasificación de consumo por ejemplo, “se sitúan alrededor del 8,17% anual.” (Banco

Central del Ecuador, 2013,

[http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa))

Esta estabilidad financiera, reactivó el crédito bancario y la confianza en el endeudamiento, situación que ha dado origen a importantes productos financieros dirigidos al segmento de consumo, que han motivado a la adquisición de bienes como ropa, artefactos eléctricos, viajes, servicios, etc.

En la actualidad es muy común observar productos financieros destinados al incentivo de la compra a crédito principalmente, en donde la competencia interna ha permitido al usuario obtener ciertos beneficios en cuanto a tasas y plazos principalmente. De igual manera, las barreras para la obtención del crédito se han minimizado considerablemente, siendo en la actualidad mucho más asequibles que en años anteriores.

Las políticas económicas también han favorecido a los diferentes sectores de la economía, principalmente la disponibilidad de obtener en el sueldo mensual de los fondos de reserva a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, ha incentivado un incremento del flujo mucho del cual se destina también al sector del consumo.

Sin duda el incremento de flujo monetario ha levantado a la economía, que en la década de los noventa parecía destinado a la quiebra total, debido a la cancelación del crédito principalmente y al riesgo de inversión producto de una total inestabilidad política, social y económica.

“El mejoramiento de la economía ha incentivado al aparato productivo, esta situación ha provocado un mayor nivel de competitividad mismo que obliga a las empresas de todo tipo a mejorar su rendimiento”. (Grupo Spurrier, 2013, <http://www.grupospurrier.com/sp/html/noticias/index.php>)

## Tamaño y estructura de la economía

Conforme lo indica la Constitución de la República del Ecuador, la estructura económica se compone de tres sectores, el primario enfocado de las actividades relacionadas a la agricultura y ganadería, el secundario enfocado a la transformación de las materias primas y a la producción y el terciario en los servicios.

Actualmente, la economía se concentra en el sector secundario y terciario, conforme se puede observar en el comportamiento del Producto Interno Bruto, PIB (LARRAÍN & SACHS, 2002, p. 24)

“El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional, durante un periodo dado, normalmente un trimestre o un año”.

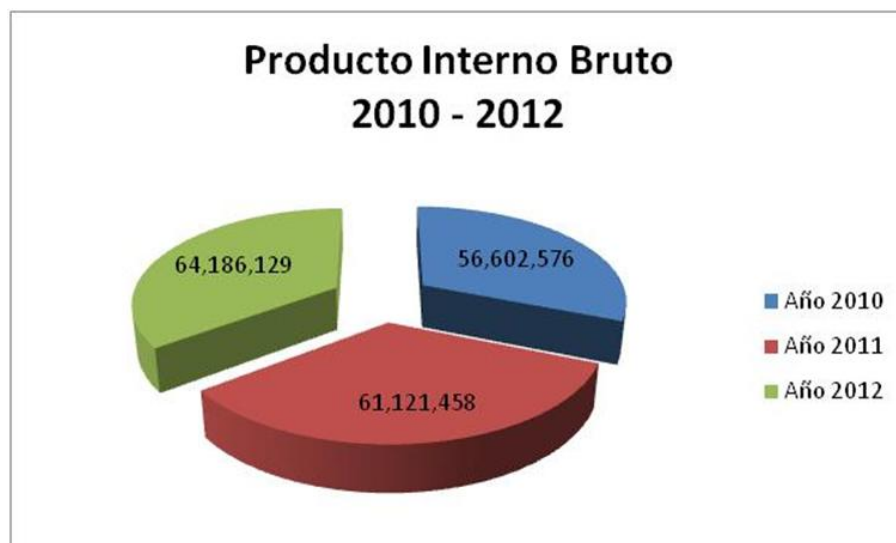


Gráfico # 16

Fuente: Banco Central del Ecuador, PIB Elaboración: El Autor

El crecimiento económico del PIB en el Ecuador proyectado para el año 2013 es 4.5%, confirmó el ex-ministro de Economía y Finanzas, Fausto Ortiz, en la conferencia “Expectativas Económicas Ecuador 2013”, llevada a cabo en la Cámara de Comercio de

Guayaquil, febrero 2013. (ORTIZ, 2013,

[http://www.elfinanciero.com/economia/tema\\_07\\_2013/economia\\_01\\_2013.pdf](http://www.elfinanciero.com/economia/tema_07_2013/economia_01_2013.pdf))

“La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en cambio, pronosticaron que el crecimiento del país para este año será de 3.5%”. (El Telegrafo, 2012, <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-calcula-que-pais-crecera-35-en-2013.html>)

## Evolución de las Tasas de Interés

Ahorrar al día de hoy y poder realizar consumos en el futuro representa un indicador de ganancia, gracias a las tasas de interés. Como determinar las tasas de interés de manera adecuada para plazos diferentes, está dado por la relación que se tiene en entre quien presta dinero (prestamista) y quien solicita dinero (prestatario).

Las tasas de interés se han mantenido con altos, bajos y constante desde la dolarización, algo que no ocurría cuando teníamos como moneda el sucre. Solo días después de la dolarización con tasas de interés del 200%, solo a días de estar dolarizados la tasa de interés anual ya había bajado de 200% a 20%, con las nuevas políticas implementadas por el gobierno las tasas de interés se han mantenido.

En base a la información de crédito que las instituciones financieras (IFI's) reportaron, las tasas referenciales por segmento se encuentran en la figura 1.

**Figura 1**

### TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES VIGENTES PARA ABRIL DE 2013

| Segmento                          | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | ene-13 | feb-13 | mar-13 | abr-13 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Productivo Corporativo            | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   | 8.17   |
| Productivo Empresarial            | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   | 9.53   |
| Productivo PYMES                  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  | 11.20  |
| Consumo                           | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  | 15.91  |
| Vivienda                          | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  | 10.64  |
| Microcrédito Minorista            | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  | 28.82  |
| Microcrédito Acumulación Simple   | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  | 25.20  |
| Microcrédito Acumulación Ampliada | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  | 22.44  |

Fuente: Banco Central del Ecuador - Indicadores Económicos - Tasas de Interés Activas, <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>



**Figura 2**

**TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO VIGENTES  
PARA ABRIL 2013**

| Plazo en días | abr-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | ago-12 | sep-12 | oct-12 | nov-12 | dic-12 | ene-13 | feb-13 | mar-13 | abr-13 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 30-60         | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   | 3.89   |
| 61-90         | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   | 3.67   |
| 91-120        | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   | 4.93   |
| 121-180       | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   | 5.11   |
| 181-360       | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   | 5.65   |
| >361          | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   | 5.35   |

Fuente: Banco Central del Ecuador - Indicadores Económicos - Tasas de Interés Pasivas, <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

**Figura 3**

**TASA EFECTIVA ANUAL POR INSTRUMENTO DE OPERACIÓN PASIVA PARA ABRIL  
DE 2013**

| Tipo de Instrumento           | TEP  |
|-------------------------------|------|
| DEPÓSITOS A PLAZO             | 4.53 |
| DEPÓSITOS MONETARIOS          | 0.60 |
| OPERACIONES DE REPORTO        | 0.24 |
| DEPÓSITOS DE AHORRO           | 1.41 |
| DEPÓSITOS DE TARJETAHABIENTES | 0.63 |

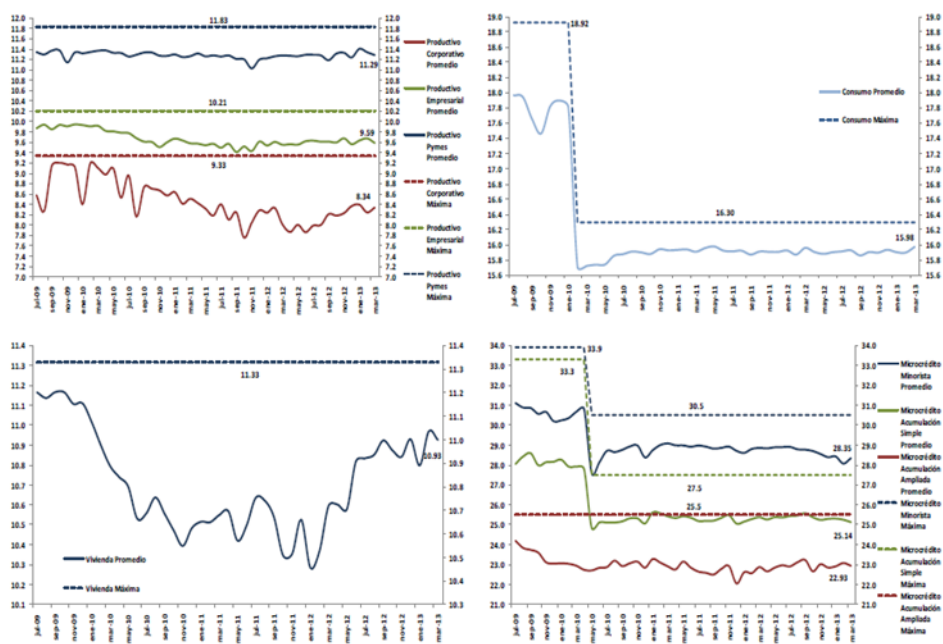
Fuente: Banco Central del Ecuador - Indicadores Económicos - Tasa Efectiva

<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

En Cuanto a la tasa activa referencial, esta corresponde a la tasa activa efectiva referencial para el segmento Productivo Corporativo para el mes de abril del 2013, 8,17% se lo puede ver en la figura 1, y la tasa pasiva referencial es de 4.53% para los depósitos a plazo, figura 3.

Figura 4

EVOLUCIÓN DE TASAS MÁXIMAS Y PROMEDIO



Fuente: Banco Central del Ecuador, Evolución de Tasas Máximas y Promedios

<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

La tasa promedio en los segmentos Productivo PYMES y Empresarial tiene un comportamiento estable. Por otro lado, la tasa promedio del segmento Productivo Corporativo presenta mayor volatilidad con una tendencia a la baja hasta el mes de julio de 2012 y tendencias inestables pero crecientes hasta marzo 2013, (figura 4). Con respecto al segmento Consumo, luego de la reducción de la tasa máxima realizada en febrero de 2010, cuenta con una tendencia altamente estable alcanzando una tasa promedio para el mes de marzo de 2013 de 15.98%, mientras que la tasa promedio del segmento Vivienda se situó en 10.93%, siendo la tasa promedio con tendencia menos estable. “Con relación a las TEA (*Tasa Activa Efectiva Referencial*) de marzo de 2013 para los segmentos de Microcrédito, la de Microcrédito Minorista fue de 28.35%, la de Microcrédito de Acumulación Simple 25.14% y la de Microcrédito de Acumulación Ampliada 22.93%.”.

Las tasas de interés muestran en el siguiente análisis entre marzo 2012 y marzo 2013:

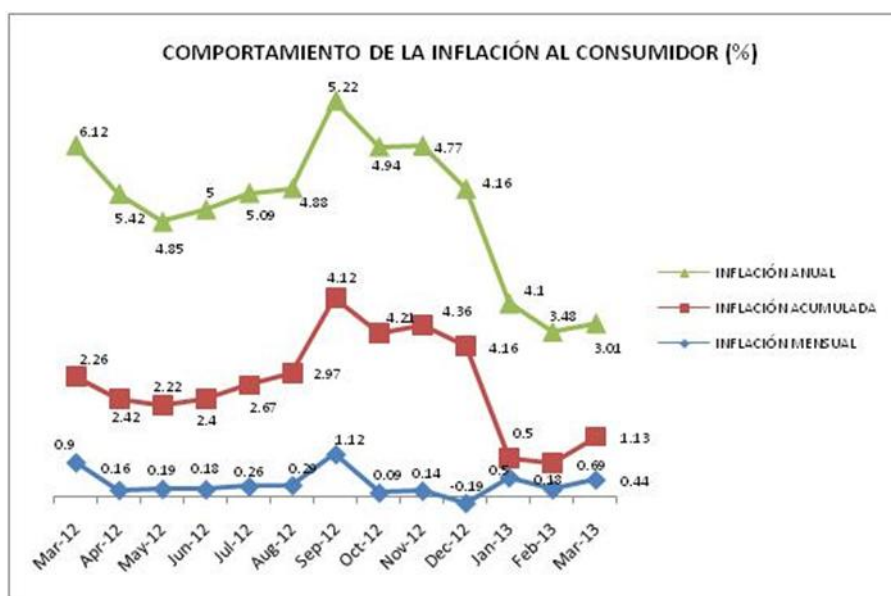
- Segmento Productivo Corporativo, las tasas de interés efectivas de la mayoría de las instituciones financieras presentan la misma tendencia que en marzo 2012 en relación a las tasas máximas.
- Segmento Productivo PYMES, no presentan modificaciones significativas en relación a su tasa máxima.
- Segmento Productivo Empresarial, la mayoría de las instituciones financieras disminuyeron las tasas de interés efectivas en relación a la tasa máxima.
- Segmento Consumo, las tasas registradas en el mes de marzo 2013 son las mismas que en marzo 2012.
- Segmento Vivienda, las tasas de interés que cobran las instituciones financieras son iguales a las tasas máximas entre marzo 2012 y 2103.
- Segmento Microcrédito Minorista, todas las instituciones han mantenido la misma tasa que se tenía a marzo 2012.
- Segmento Microcrédito de Acumulación Simple, un gran porcentaje de las instituciones financieras mantuvieron la tasa de interés al mes de marzo 2012.
- Segmento Microcrédito de Acumulación Ampliada, la tasa de interés efectiva cobrada por las instituciones financieras se mantuvo en el período marzo 2012 y marzo 2013, muy pocas entidades modificaron su tasa de interés efectiva.

## Inflación

La inflación es la inestabilidad existente entre el dinero circulante y la cantidad de bienes y servicios. Cuando hay más dinero los consumidores compran más, los precios

suben y aparece la inflación, de la misma forma cuando hay escasez de bienes y servicios, los precios suben y se genera inflación. Para determinar el porcentaje la inflación es medida estadísticamente con el IPC, partiendo de una canasta de bienes y servicios que demandan los consumidores.

**Figura 5**



Fuente: Ecuador en Cifras, <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html# tpi=662>

La inflación anual, para el mes de marzo del 2013, cierra con un valor de 3.01%, que representa una disminución de -50.81% con respecto a marzo 2012.

La inflación acumulada en marzo de 2013 se ubicó en 1,13%; en marzo de 2012 se ubicó en 2,26%. (Figura 5)

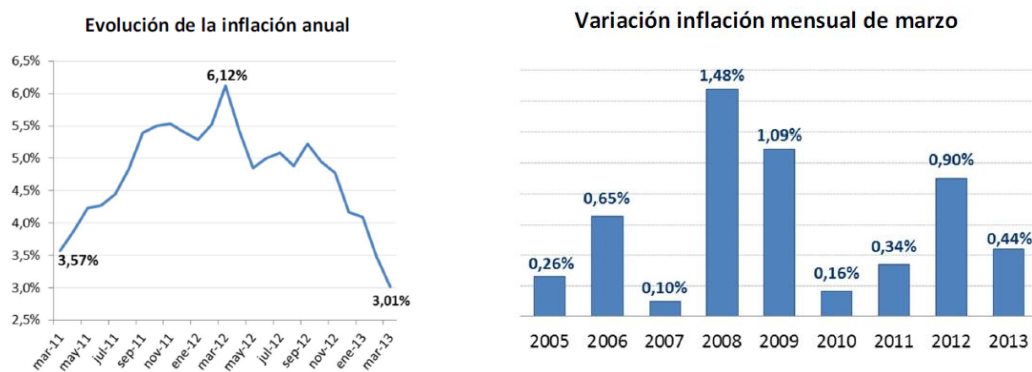
A continuación se muestra la evolución de la inflación anual al mes de marzo durante los dos últimos años, y la inflación mensual en los mismos períodos en los ocho últimos años.

La inflación mensual del mes de marzo 2013 en gran medida se debe al incremento de precios de tres categorías:

- Alimentos y Bebidas no Alcohólicas
- Restaurantes y Hoteles
- Prendas de Vestir y Calzado

Estas 3 categorías aportaron 79.99% a la variación mensual en la inflación del país.

**Figura 6**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>

## Inflación Mensual por Divisiones de Artículos

**Figura 7**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionSector.html#tpi=378>

Los artículos que más incidencia tienen en la inflación mensual del país son los restaurantes y hoteles, bienes y servicios diversos, prendas de vestir y calzado y los alimentos y bebidas no alcohólicas, éste último el más representativo con el 46.18%, el mes de marzo la variación del IPC para los alimentos y bebidas no alcohólicas fue de 0.77%, en febrero -015%, y el año anterior fue de 2.46%

**Figura 8**

| <b>Tasas de Interés</b>   |         |   |         |
|---|---------|---|---------|
| <b>Julio 2014</b>   |         |   |         |
| <b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>                 |         |   |         |
| Tasas Referenciales   |         | Tasas Máximas                                 |         |
| Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:                    | % anual | Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento: | % anual |
| Productivo Corporativo  | 8.21    | Productivo Corporativo                        | 9.33    |
| Productivo Empresarial  | 9.65    | Productivo Empresarial                        | 10.21   |
| Productivo PYMES  | 11.26   | Productivo PYMES                              | 11.83   |
| Consumo   | 15.98   | Consumo                                       | 16.30   |
| Vivienda  | 10.81   | Vivienda                                      | 11.33   |
| Microcrédito Acumulación Ampliada                                     | 22.24   | Microcrédito Acumulación Ampliada             | 25.50   |
| Microcrédito Acumulación Simple                                       | 25.08   | Microcrédito Acumulación Simple               | 27.50   |
| Microcrédito Minorista  | 28.53   | Microcrédito Minorista                        | 30.50   |
| <b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b> |         |   |         |
| Tasas Referenciales   | % anual | Tasas Referenciales                           | % anual |
| Depósitos a plazo   | 4.98    | Depósitos de Ahorro                           | 1.18    |
| Depósitos monetarios  | 0.47    | Depósitos de Tarjetahabientes                 | 0.57    |
| Operaciones de Reporto  | 0.25    |   |         |
| <b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>  |         |   |         |
| Tasas Referenciales   | % anual | Tasas Referenciales                           | % anual |
| Plazo 30-60   | 3.94    | Plazo 121-180                                 | 5.63    |
| Plazo 61-90   | 4.55    | Plazo 181-360                                 | 6.26    |
| Plazo 91-120  | 5.15    | Plazo 361 y más                               | 7.19    |

Fuente: Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés Pasivas (actualizada al 2014),

<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

**Figura 9**



Fuente: OPTUR, Estadísticas de Turismo en el Ecuador,  
<http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>

Los arribos de visitantes extranjeros a Ecuador crecieron en 15,81% en el primer trimestre de 2012, al pasar de 279.451 en 2011 a 323.645, según la información provisional entregada por la Dirección Nacional de Migración al Ministerio de Turismo.

Las estadísticas revelan que la llegada de visitantes al país en este primer trimestre fue mayor en el mes de enero, cuando se registra un ingreso de 127.119, seguido de febrero con 99.551.

Marzo de 2012 muestra un evolución positiva del 10,85% en las entradas de extranjeros al Ecuador, en comparación a marzo de 2011, alcanzando el primer trimestre de 2012, un incremento del 15,81% en relación al mismo período del año anterior.

De acuerdo con el análisis realizado por la Dirección de Investigación del Mintur, este repunte se ubica muy por encima de los picos históricos (entre 2002-2011), lo que incluso ha superado las previsiones planteadas por el Plan de Mercadeo Turístico del Ecuador (PMTE), para el primer trimestre de 2012.



## Principales Mercados emisores

Entre los principales mercados emisores registrados en el período enero-marzo de 2012 se encuentran Colombia con 86.686; Estados Unidos, 58.570; Perú, 36.594; Argentina, 19.287; Chile, 15 482; España, 14.916; Venezuela, 8.957; Alemania, 8.175; Canadá, 7.882; Cuba, 5.535; Gran Bretaña, 4.774; México, 4.543; Francia, 4.481; y Brasil con 4.270.

“Los visitantes extranjeros ingresaron al país en este primer trimestre por las Jefaturas de Pichincha que contabilizó 121.344 llegadas; Guayas, 87.130; Carchi, 59.368; El Oro, 45.468; Loja, 3.250 y otros, 7.085, dando un total de 323.645 arribos.” (Agencia Andes, 2012, <http://www.andes.info.ec/es/turismo/1489.html>)

### b) Escenario Político

El Ecuador es un país libre y soberano, en el cual sus ciudadanos viven en estado de derecho; teniendo derechos y obligaciones para todos los entes que conforman la sociedad ecuatoriana.

La situación política es altamente inestable y ha tendido una serie de cambios de dirección en donde se han incluido el derrocamiento de 3 gobiernos constitucionales en los 10 últimos años. El cambio en las reglas de gobierno genera pérdidas en toda empresa por lo que deben plantearse planes complementarios de contingencia continuamente en las empresas a fin de mantener las suficientes garantías y posibilidades de acción y reacción. Con la nueva Constitución Política emitida en la Asamblea Nacional en el año 2008, se ha establecido un nuevo parámetro general que se espera se mantenga por lo menos durante los próximos 15 años.

“En la actualidad, las políticas se centran en un concepto denominado Socialismo del Siglo 21 que tiende a tener una mayor equidad dentro de las diferentes clases sociales. Uno de los principales cambios políticos ha sido la eliminación de la tercerización, situación que puede influir en los gastos administrativos por la obligatoriedad de la

contratación laboral en las empresas, no obstante genera a su vez estabilidad que incentiva a la demanda.” (SELIGSON, 2011, p. 23)

Las condiciones políticas que está experimentando el Ecuador conjugan una cierta estabilidad; que además se fundamente con la seguridad jurídica y un equilibrio en lo concerniente a la toma de decisiones gubernamentales. A pesar de que en la actualidad existe una aparente estabilidad, el último evento ocurrió el 30 de septiembre del 2010, con el secuestro por parte de la Policía Nacional al Presidente Correa, lo que demuestra que todavía se vive situaciones altamente riesgosas. La educación en este campo, representa un elemento fundamental para promocionar el verdadero cambio.

### Turismo VS Política

A lo largo de la historia de la actividad turística en el país se han realizado varios esfuerzos para que el nombre de Ecuador no sea solo el de una línea imaginaria sino que ese nombre de la imagen de un país multicultural con maravillas que mostrar a los turistas y el mundo.

Lamentablemente las pequeñas revoluciones y cambios constantes de presidentes no han hecho sino tumbar lo construido en tantos años y forjar en la mente del turista la imagen de un país desordenado, corrupto, con gente agresiva, al que no elegirían para las vacaciones soñadas porque no se sabe que puede ocurrir.

En el país afortunadamente no ha sufrido ataques terroristas como sucede en el resto del mundo y en lugar de aprovechar esta ventaja lo que la situación política es anular la posibilidad de encontrar en el Ecuador un recinto de paz y atraer a los golpeados turistas hacia el país, sino que se involucra en este mundo de guerras y conflictos. Esta imagen de revolución social aleja no solo a los posibles visitantes sino a aquellos que para las pequeñas empresas operadoras significa la pérdida de sus cuentas en el exterior debido a la cancelación continua de tours hacia el país debido a la inestabilidad que aquí frecuentemente se vive.

Ecuador invertirá este año alrededor de 8 millones de dólares en publicidad turística, y se cumplirán tres años desde que se creó el Plan Estratégico de Promoción, el hecho de tener este plan, que se ejecutará hasta el 2020, es una garantía de que la industria del turismo llegará a ser, en ese plazo, la segunda o la primera en generar recursos para el país. Sin embargo, la inestabilidad política que vive el país puede generar un impacto en el turismo, por ser una industria muy sensible. Además empresarios extranjeros de turismo que asisten a las ferias conocieron de los problemas políticos y confrontaciones entre los poderes del Estado, por lo que se muestran preocupados porque los esfuerzos en promoción turística se pueden truncar.

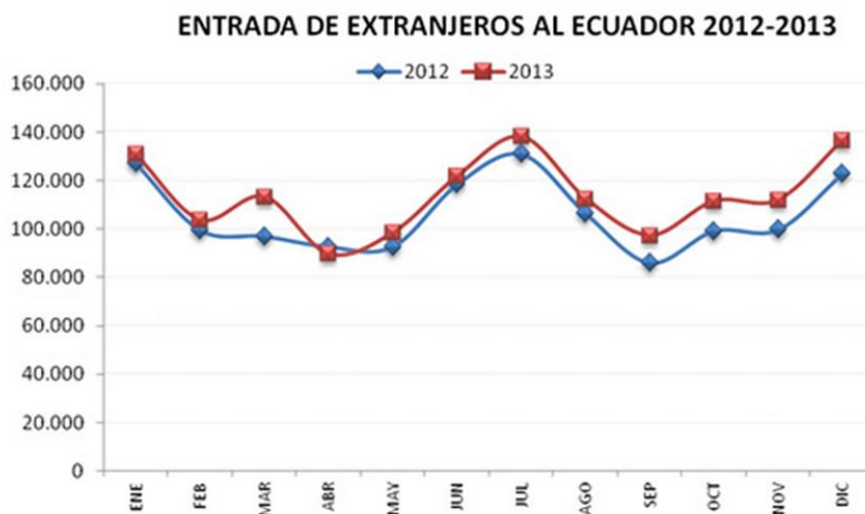
La Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador pone a su disposición datos estadísticos de interés para el sector turístico.

**INGRESO DE EXTRANJEROS AL ECUADOR.-** Durante el mes de DICIEMBRE del 2013 llegaron al país un total de 136.799 extranjeros. Comparado con el año anterior existe un aumento de visitantes ya que en DICIEMBRE del 2012 ingresaron un total de 122.790 visitantes. (OPTUR, Estadísticas de Turismo en el Ecuador, 2013, <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>)

#### Ingreso De Extranjeros Al Ecuador

Durante el mes de ABRIL del 2013 llegaron al país un total de 89.669 extranjeros. Comparado con el año anterior existe una disminución de visitantes ya que en ABRIL del 2012 ingresaron un total de 92.627 visitantes.

**Cuadro # 50**



Fuente: OPTUR, Estadísticas de Turismo en el Ecuador,  
<http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>

c) Escenario Socio Cultural

Empleo

Para evaluar el comportamiento del empleo, es importante analizar los indicadores relacionados a su desarrollo. En primera instancia, se revisa la evolución del Salario Mínimo Vital, encontrando las siguientes variaciones:

Salario Mínimo Vital

**Cuadro # 51**

| <b>Año</b>   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Monto</b> | 200.00 | 218.00 | 240.00 | 264.00 | 292.00 | 318.00 | 340.00 |
|              | USD    | USD    | USD    | USD    | USD    | USD    | USD    |

Fuente: BCE

Elaboración: El Autor

En marzo de 2011 la tasa de desempleo del Ecuador era del 7%, mientras que este año en ese mismo mes, la reducción es notablemente significativa con 4,9%, indicó el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (Inec), tras una encuesta efectuada en 6.876 viviendas de 127 centros poblados urbanos.

En esa misma línea, la tasa de ocupación plena aumentó del 41,2% (marzo del 2011) al 49,9% (marzo del 2012), lo dio a conocer Byron Villacís, director del Inec, quien explicó en un conversatorio con medios de comunicación que la entidad efectuó una encuesta urbana, con cobertura nacional y regional.

Byron Villacís acotó que en algunos cuadros de la encuesta no constan los de “ocupados no clasificados”, esencialmente porque se tratan de encuestados que no dieron a conocer su salario, pero sí los datos suficientes para tomarlos en cuenta dentro del rango de la tasa de empleo. Asimismo, el director del Inec desglosó datos de las cinco principales ciudades del país: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

Otro factor importante en la revisión del empleo, es justamente analizar las tasas de desempleo, que determinan la cantidad de población que no tiene acceso a ningún tipo de empleo. Los datos estadísticos, señalan lo siguiente:

#### Desempleo

La tasa de desempleo urbano de Ecuador subió tres décimas en el segundo trimestre del año, con respecto a los tres meses anteriores, hasta colocarse en el 5,2%, según informó hoy el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Entre las mujeres, el desempleo se sitúa en el 5,8%, mientras que entre los hombres es del 4,8 %, de acuerdo con los datos del INEC.

Pese a la subida, el mercado laboral urbano tuvo un mejor comportamiento en el segundo semestre que en el mismo período del 2011, cuando el desempleo fue del 6,4 %. Entre abril y junio de este año el porcentaje de personas subempleadas -individuos que trabajan menos de 40 horas semanales y desean trabajar más- cayó nueve décimas

con respecto a los tres meses anteriores y se situó en el 43%. Al mismo tiempo, el índice de desempleo urbano y rural, que solo se divulga dos veces al año, se situó en el 4,1%, frente al 4,2% de diciembre de 2011 y al 5% de junio del año 2012.

Según ese estudio, con un desempleo del 6,3% Guayaquil tiene la mayor tasa de desempleo entre las grandes ciudades de Ecuador, y Cuenca la menor, con 3,4%. La economía ecuatoriana creció un 7,78% el año 2012, lo que redujo el desempleo urbano del 6,1% en diciembre de 2010 al 5,1% en diciembre de 2011. (Diario El Universo, 2012, <http://www.eluniverso.com/2012/07/16/1/1356/desempleo-ecuador-sube-52-segundo-trimestre-2012.html>)

El Banco Central prevé una expansión del Producto Interno Bruto (PIB) del 5,3% este año.

## Migración

El Gobierno del Ecuador, a través de la Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI) y el Plan Bienvenido a Casa posibilitó durante el mes de mayo, el retorno digno a un centenar de familias ecuatorianas que residen en España y que han decidido retornar a nuestro país. Según explica Irene Ferruzola, representante de la SENAMI en España, “estas familias han recibido en primera instancia información básica sobre las facilidades para el traslado de menaje de hogar, es decir sobre la exoneración de impuestos, por parte del Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador. Una vez que han expresado su interés en hacer uso de este servicio han sido asesoradas de manera personalizada por nuestros técnicos para completar exitosamente la parte del proceso que se realiza aquí en España”. (Translogistmar S.L., 2013, <http://www.translogistmar.com/ecuatorianos-en-espana-regresan-a-ecuador/>)

La Representante de la legación en España de la SENAMI señala que la exoneración de los impuestos a personas migrantes que gestiona el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es muy importante. “Se trata de un convenio interinstitucional que permite que la SENAMI sea el punto de asesoramiento e información para dar todas las facilidades posibles a las familias en movilidad humana”. El trabajo coordinado entre diferentes

instituciones ecuatorianas hace referencia a la inclusión de la política migratoria en todas las instancias, a fin de facilitar el retorno y mejorar las condiciones de regreso de las y los ecuatorianos.

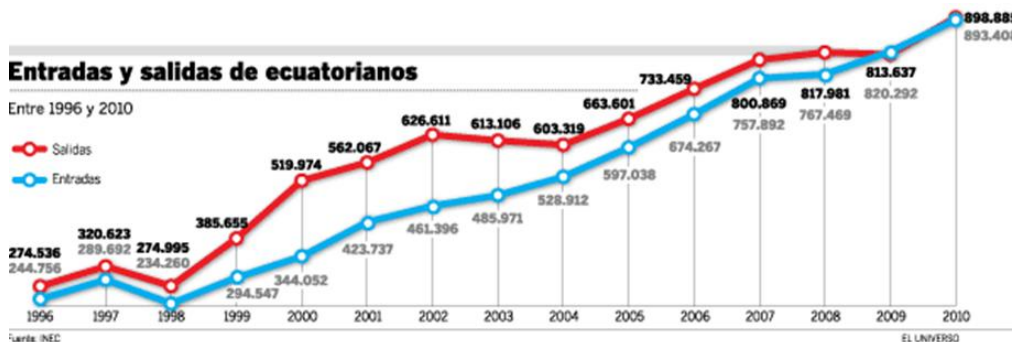


Gráfico # 17

Fuente: Crisis 'empuja' de nuevo a migración y separación familiar, [http://www.radiocolosal.com/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1567:crisis-empuja-de-nuevo-a-migracion-y-separacion-familiar&catid=43:urgente&Itemid=158](http://www.radiocolosal.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=1567:crisis-empuja-de-nuevo-a-migracion-y-separacion-familiar&catid=43:urgente&Itemid=158)

Durante el 2011, \$ 11'700.000 fueron invertidos por la Secretaría Nacional del Migrante (Senami) en programas para ecuatorianos que buscan retornar. Uno de los planes es Bienvenido a Casa, lanzado a finales del 2008 y puesto en operación plena en el 2009. La institución ha informado que, hasta febrero, cerca de 8 mil ecuatorianos han regresado al país acogidos al plan, con lo que pudieron traer su menaje de casa, equipos de trabajo y, en algunos casos, un auto de hasta \$ 20 mil. La mayor parte llega desde España y luego, de Estados Unidos e Italia.

d) Escenario Tecnológico

Sistemas informáticos (Hardware y Software)

Por décadas la industria hotelera había permanecido constante en su operación. Desde la forma en que se ofertaban sus servicios hasta la manera en que se atendían las

necesidades de los clientes se mantuvieron con la premisa de "exceder las expectativas de los clientes". Sin embargo, no era común que se desarrollaran las herramientas que permitieran adaptarse y prever los cambios que estaba por enfrentar. Mientras tanto, procesos como la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías modificaron las características, los patrones y las necesidades de los viajeros. A través de la experiencia fueron incrementando su grado de exigencia y el gusto por el servicio de calidad. Con la aparición de más competidores desarrollaron una mayor conciencia de su lugar en el mercado.

Es importante destacar los cambios que han sufrido los procesos de administración y venta de la industria turística, particularmente la hotelería. Son notables los cambios realizados a través de la implementación de las tecnologías de información, así como sus consecuencias. Finalmente, se ejemplifica como las empresas líderes en la industria constantemente están buscando la forma de desarrollar nuevas ventajas a partir de sistemas de información enfocados al cliente. La tecnología se ha convertido en una fuente de ventajas competitivas sostenibles y un arma estratégica en la mayoría de las industrias, y la hotelería no es la excepción. Puede ofrecer mejoras en la operación y administración estratégica de las propiedades. Incluso, el uso de la tecnología de información llega a ser un requisito para poder lograr alianzas como la integración a cadenas de suministros o el desarrollo de sistemas de distribución y de comunicación con los clientes.

Sin embargo, a pesar de la importancia señalada anteriormente, no es sino hasta fechas recientes que la industria ha comprendido que no puede resistirse al uso de la tecnología de información. Dimitrios Buhalis y Hilary Main realizó un análisis en las pequeñas y medianas empresas hoteleras en Europa y encontraron que las principales razones por las cuales estas organizaciones no empleaban la tecnología eran:

- Falta de entrenamiento
- Edad y nivel de estudios de los propietarios
- Deficiencias en las funciones de administración y mercadotecnia.



- Una visión a corto plazo de la gerencia.
- Costos del hardware y software que se requieren

Cabe señalar que varios de estos puntos pudieron aplicar no solamente a las pequeñas y medianas empresas, sino que también pudieron haber presentado una barrera de entrada de las tecnologías de información en empresas de mayor tamaño.

Una situación que lamentablemente no ha cambiado mucho desde que la tecnología se involucró en las empresas como parte importante de ellas es que la línea de mando sigue dirigiéndose hacia los CFOs (Chief Financial Officer) en lugar de los CIOs (Chief Information Officer). Esto se traduce en una estrategia de tecnologías de información atada a cuestiones financieras y que no necesariamente responde a la estrategia global del negocio.

#### TI en la industria

Uno de los sistemas que más ha ayudado a la comercialización de los hoteles son los GDS (Global Distribution System) Sistemas que vinculan a las agencias de viajes con proveedores de servicios de transportación aérea, hospedaje, renta de automóviles, entre otros. Sabré es un ejemplo de los primeros GDS que fueron implementados a partir de la década de los 60"s y que en su momento representó una ventaja competitiva que después se transformó en un requerimiento mínimo para entrar a la industria. Estar afiliado a un sistema de este tipo otorgaba una ventaja competitiva, pues se tenía presencia en una amplia red de agencias de viaje y se podía llegar a más clientes potenciales. Actualmente el hotel que no figure dentro de estos sistemas simplemente no tendrá acceso al mercado global y limitará su mercado a una región dentro de un país.

#### e) Escenario Seguridad Pública

Lamentablemente durante varios años estuvo algo descuidado el Centro Histórico de Quito, lo que contribuyó al deterioro de muchas de sus edificaciones y a que sus calles

circundantes se vieran invadidas por el comercio informal. Esto no solamente le restó belleza sino que contribuyó a que el sector sea poco seguro. El deterioro del lugar empezó en 1930, cuando el traslado de la residencia de los habitantes del Centro hacia nuevos lugares en el norte, hizo que muchas edificaciones del centro histórico quedaran abandonadas para ser posteriormente habitadas por pobladores pobres y migrantes del campo. Pero esto cambió desde el año 1997, cuando inició el programa que la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico impulsó para devolver a este lugar maravilloso su esplendor de antaño y del que se puede disfrutar en la actualidad.

En 1987 fue sacudida por un terremoto que afectó las edificaciones. El congreso creó el Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural (FONSAL) para que trabaje en la restauración, conservación y mantenimiento del patrimonio de Quito y de sus alrededores, mediante diversos proyectos. Así como conservar vivas las costumbres y tradiciones que reflejan la identidad de los quiteños.

Caminar por el centro histórico de Quito en la actualidad, ahora que ha sido recuperado casi por completo, se ha convertido nuevamente en una experiencia muy placentera. La Empresa de Desarrollo del Centro Histórico, es la encargada de la restauración y conservación de iglesias, calles y plazas de este lugar. Se han implementado varios sitios turísticos que invitan a propios y extraños a visitarlo en un viaje al pasado, que no solo es turístico sino didáctico.

Seguridad, limpieza y entretenimiento disfrutaron las personas que asistieron al lanzamiento de las “Noches Patrimoniales”, el pasado 8 de enero 2012 en el Centro Histórico de Quito.

La importante presencia policial y el aumento de luminarias en varias calles facilitaron el recorrido por plazas, museos y calles por parte de los asistentes, quienes admiraron la belleza arquitectónica del Centro Histórico mejor conservado de América.

Quiteños y turistas participaron en los recorridos guiados en el sector de San Agustín y de San Marcos, además disfrutaron de espectáculos artísticos en la Casa de la Danza, se

recrearon con las exposiciones en el Museo Manuela Sáenz y se deleitaron con las programaciones especiales que organizaron los bares y restaurantes de este sector.

La Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, Quito Turismo, es el brazo ejecutor de la gestión y el desarrollo turístico del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la estructuración, organización, profesionalización del sector turístico y mejoras en la infraestructura, equipamientos, facilidades y servicios que ofrecen Quito y sus alrededores. Adicionalmente, Quito Turismo se encarga del mercadeo y promoción turística del destino a nivel nacional e internacional.

e) Escenario Ecológico

Se llama contaminación a la transmisión y difusión de humos o gases tóxicos a medios como la atmósfera y el agua, como también a la presencia de polvos y gérmenes microbianos provenientes de los desechos de la actividad del ser humano. (EcuRed, s.f., [http://www.ecured.cu/index.php/Contaminaci%C3%B3n\\_Atmosf%C3%A9rica](http://www.ecured.cu/index.php/Contaminaci%C3%B3n_Atmosf%C3%A9rica))

En la actualidad, el resultado del desarrollo y progreso tecnológico ha originado diversas formas de contaminación, las cuales alteran el equilibrio físico y mental del ser humano. Debido a esto, la actual contaminación se convierte en un problema más crítico que en épocas pasadas. A continuación enumeramos algunos tipos de contaminación:

La Atmosférica (del aire)

Existen diversos modos de evitar la contaminación del aire, a saber:

- \* Uso de combustibles adecuados para la calefacción doméstica e industrial.
- \* Usar chimeneas con tirajes o filtros en condiciones de cumplir sus funciones.
- \* Mantener los vehículos motorizados en buenas condiciones.

\* No quemar hojas o basuras, etc.

De las Aguas, de Ríos y Lagos.

Contaminantes:

- Agentes patógenos.- Bacterias, virus, protozoarios, parásitos que entran a las aguas provenientes de desechos orgánicos.
- Desechos que requieren oxígeno.- Los desechos orgánicos pueden ser descompuestos por bacterias que usan oxígeno para biodegradarlos. Si hay poblaciones grandes de estas bacterias, pueden agotar el oxígeno del agua, matando así las formas de vida acuáticas.
- Sustancias químicas inorgánicas.- Ácidos, compuestos de metales tóxicos (Mercurio, Plomo), envenenan el agua.
- Sustancias químicas orgánicas.- Petróleo, plásticos, plaguicidas, detergentes que amenazan la vida.
- Calor.- Ingresos de agua caliente que disminuyen el contenido de oxígeno y hace a los organismos acuáticos muy vulnerables.

El hombre utiliza las materias primas naturales como si fueran inagotables; los productos finales y los materiales de desecho son volcados a la tierra, a las aguas y reciente-mente también en el océano abierto, como si ellos pudieran asimilarlos sin sufrir ningún tipo de cambio.

La óptima calidad de vida exige que el equilibrio de la naturaleza no sea modificado. El hombre debe aprender que el ambiente no es algo que pueda manejar según su voluntad, sino que él debe integrarse para tener una vida mejor.

La sociedad debe empezar una gestión sostenible y equitativa del recurso que demanda una mirada a largo plazo que permita:

Desarrollar una enorme conciencia en la sociedad sobre la importancia del agua y las amenazas que enfrenta por la mala gestión.

Observar las interrelaciones del agua con la biodiversidad, sus fuentes, los ecosistemas y la gente que habita en ellos.

Ver la necesidad de enfrentar el problema de la inequidad en el acceso.

Este cambio en la mirada sobre el uso productivo de los recursos naturales demanda, también, una institucionalidad diferente, democrática, que fomente procesos participativos; el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las instituciones: aumentar su eficiencia técnica, económica, social; y, el desarrollo de capacidades locales para la gestión del agua, de manera que los usuarios puedan responsabilizarse por el cuidado, administración, operación y mantenimiento de los sistemas directamente.

### **3.6.3 Análisis Interno**

Los cinco componentes son:

a) Mercado

b) Clientes

c) Proveedores

d) Competencia (Análisis de la competitividad con las 5 fuerzas de Porter)

## *El Microambiente*

Lo componen las variables que se relacionan directamente con los procesos de negocio de la empresa. Tomando en cuenta que el mejoramiento de las organizaciones se realiza casa adentro, éste depende del comportamiento de estas las variables.

Sus cinco componentes son:

### a) Mercado

El mercado es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

### Elementos del Mercado

#### Demanda

Se denomina demanda al acto, actitud o predisposición de adquirir bienes y/o servicios, para prever la satisfacción de las necesidades, por parte de uno o más consumidores.

#### Oferta

Se define como la cantidad de bienes o servicios disponibles para ser consumidos, que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento.

b) Clientes

A continuación se detalla en el cuadro siguiente la información resultado de una investigación de campo realizada mediante encuestas a los clientes del Real Audiencia.

**Cuadro # 52**

| <i><b>Tipos de Clientes</b></i>                | <i><b>Que servicios requieren</b></i>   | <i><b>Percepciones</b></i>   | <i><b>Conclusiones</b></i>   | <i><b>Oportunidad o Amenaza</b></i> | <i><b>Nivel de impacto</b></i> |
|--|---|--|--|-------------------------------------|--------------------------------|
| Personas particulares nacionales y extranjeros | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospedaje</li> <li>• Alimentación</li> </ul> | Gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros.                 | Se sienten satisfechos y les gusta el servicio personalizado, excelente sitio turístico. | Oportunidad                         | Alta                           |
| Empresas Públicas y Privadas                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospedaje</li> <li>• Alimentación</li> </ul> | Los comerciantes son los principales clientes por la zona comercial. | Está ubicado en un sitio estratégico para el comercio.                                   | Oportunidad                         | Alta                           |

Fuente: Real Audiencia

Elaboración propia

c) Principales Proveedores del Hotel Real Audiencia

El objetivo es desarrollar un procedimiento que permita realizar una evaluación de los proveedores con un enfoque estratégico de forma que posibilite adoptar estrategias que mejoren la calidad y competitividad del servicio hotelero y su eficiencia.

En los marcos de esta investigación fueron analizadas varias referencias a métodos que permiten la selección de los proveedores. Sin embargo éstos no agotan las posibilidades de realizar una evaluación estratégica e integral de los mismos en los marcos de la gestión de aprovisionamiento hotelera y por este motivo se propone a continuación un procedimiento a través de un conjunto de etapas para realizar una evaluación estratégica de los proveedores sobre la base de parámetros o criterios que inciden directamente en la calidad y eficiencia del servicio hotelero.

Las etapas que se proponen para la evaluación estratégica y selección de los proveedores son las siguientes:

- A. Clasificación de los proveedores.
  
- B. Definición de los parámetros más importantes para la evaluación de los proveedores.
  
- C. Formulación de la matriz de evaluación de los proveedores.
  
- D. Determinación del nivel de incidencia de los proveedores en la calidad del servicio.



E. Selección de los proveedores.

**Cuadro # 53**

| <p><i>Etapa I:</i></p> <p><b>Clasificación de los Proveedores.</b></p>  | <p><i>Etapa II:</i></p> <p><b>Definición de los Parámetros más Importantes para la Evaluación de los Proveedores.</b></p> | <p><i>Etapa III:</i></p> <p><b>Formulación de la Matriz de Evaluación de los Proveedores.</b></p>   | <p><i>Etapa IV:</i></p> <p><b>Determinación del Nivel de Incidencia de los Proveedores en la Calidad del Servicio.</b></p>   | <p><i>Etapa V:</i></p> <p><b>Selección de los Proveedores.</b></p>  |
|---|---|---|--|---|
| <p>La clasificación de los proveedores le permite a la empresa dirigir, diferencias y concentrar los esfuerzos de aprovisionamiento hacia donde sea más eficaz, facilitar la identificación de los proveedores claves con los que mantener una relación constructiva a largo plazo.</p> | <p>Tiempos de entrega de los productos para la empresa.</p>   | <p>Para caracterizar el grado de concordancia de los expertos en cada evaluación se utiliza el coeficiente de variación, donde a mayor valor del coeficiente de variación menor será el grado de concordancia de los expertos con relación a la evaluación media del proveedor en cada parámetro.</p> | <p>Como resultado de esta etapa es posible determinar el nivel en que los proveedores satisfacen las expectativas de la organización en términos de cada parámetro de evaluación y de forma general.</p> | <p>Durante el desarrollo de la investigación se pudo constatar que estos métodos constituyen una novedad práctica en el campo de la toma de decisiones para la selección de los mejores proveedores en los marcos de la gestión hotelera.</p> |

Fuente: (CHASE, JACOBS , & AQUILANO, 2009)

## Matriz de Evaluación

**Cuadro # 54**

| Orden | Proveedores             | Insumos                                  | Valor de compra anual                       | % Relativo | Características   | Oportunidad o Amenaza | Nivel de Impacto |
|-------|-------------------------|--|---|------------|---|-----------------------|------------------|
| 1     | Supermercados<br>AKI    | Papel higiénico<br>Productos de limpieza | 950 unidades<br>450 USD                     | 1.23 %     | - Variedad de productos.<br>- Precios cómodos.<br>- Producto de buena calidad.<br>- Empresa de confianza. | Oportunidad           | Alto             |
| 2     | González<br>Industrial  | Jabones y shampoo                        | 940 unidades<br>990 USD                     | 2.70 %     | - Producto de buena calidad.<br>- Facilidades de pago.  | Oportunidad           | Medio            |
| 3     | Confecciones<br>Nathaly | Sábanas                                  | 50 unidades<br>200 USD<br>según reposición. | 0.55 %     | - Producto de buena calidad.<br>- Crédito.<br>- Precios cómodos.  | Oportunidad           | Alto             |
| 4     | Comercial<br>“Silva”    | Televisores                              | Por daño                                    | .....      | - Variedad de productos.<br>- Precios cómodos.<br>- Producto de buena calidad.<br>- Empresa de confianza. | Oportunidad           | Alto             |

Fuente: Real Audiencia

Elaboración: El Autor

d) Análisis de la Competencia

Es la existencia de dos o más empresas antagonistas que ofrecen un producto similar o igual al mismo mercado. El conocimiento de la competencia es importante para la empresa, porque permite hacerle frente y de esta manera no se reducen las ventas. Los datos relativos a los competidores se obtienen mediante la técnica de investigación de mercados y entre los aspectos más importantes que se deben conocer y analizar de la competencia se encuentran:

**Competencia**

**Cuadro # 55**

| ORDEN | COMPETIDORES            | N° DE HABITACIONES | SERVICIOS   | Costo     | ACEPTACIÓN                                 | CONCLUSIÓN  |
|-------|-------------------------|--------------------|---|-----------|--|-------------|
| 1     | Hotel Real<br>Audiencia | 31                 | Habitaciones con baño privado, agua caliente, A/C en algunas habitaciones, TC por cable, teléfono, restaurante hasta las 21H00. Precios altos. Habitaciones pequeñas, mala atención. Decoración y ambiente agradable. | 60,00 USD | Mala calidad en el servicio.               | Oportunidad |
|       |                         |                    |   |           | No satisfacen las necesidades del cliente. | Oportunidad |
|       |                         |                    |   |           | Falta de experiencia.                      | Oportunidad |
|       |                         |                    |   |           | Reconocimiento de los huéspedes.           | Amenaza     |

|   |                                |    |  |           |                               |         |
|---|--------------------------------|----|--|-----------|-------------------------------|---------|
| 2 | Hotel Catedral Internacional   | 25 | Agua caliente. Ventilación, parqueadero, TV por cable, teléfono, restaurante hasta las 22H00. 5 años en el sector. Tiene promociones. Accesibilidad en las habitaciones. Decoración agradable. | 50,00 USD | Satisfacción de los clientes. | Amenaza |
|   |                                |    |  |           | Buen servicio.                | Amenaza |
|   |                                |    |  |           | Buena calidad de productos.   | Amenaza |
|   |                                |    |  |           | Conformidad por precios.      | Amenaza |
| 3 | Casa San Marcos Hotel Boutique | 25 | Agua caliente, ventilación, parqueadero, TV por cable, teléfono. Precios cómodos. Promociones. Decoración agradable.   | 80,00 USD | Satisfacción de los clientes. | Amenaza |
|   |                                |    |  |           | Buen servicio.                | Amenaza |
|   |                                |    |  |           | Buena calidad de productos.   | Amenaza |
|   |                                |    |  |           | Conformidad por precios.      | Amenaza |
| 4 | Hotel El Relicario del Carmen  | 20 | Agua caliente, TV por cable. No tiene parqueadero. Mal servicio, personal no tiene uniformes.  | 70,00 USD |                               |         |
| 5 | Hostal La Ronda                | 25 | Agua caliente, TV por cable. No tiene parqueadero. Mal servicio, personal no tiene uniformes.  | 55,00 USD |                               |         |

Fuente: PORTAL HOTELES: <http://www.visitaecuador.com/ve/inicioHome.php>

Elaboración: El Autor

Los hoteles mencionados anteriormente son una competencia directa para el Hotel Real Audiencia ya que mantienen el mismo rango de precios con una pequeña variación entre ellos del 10% por la llegada de grupos de turistas que tienen tarifas preferenciales.

## Análisis Competitivo: 5 Fuerzas de Porter



Gráfico 18

Elaboración: El Autor

**Cuadro # 56**

|                                     | <i>Análisis de la Demanda</i>  | <i>Análisis de la Competencia</i>   | <i>Factores clave de Éxito</i>   |
|-------------------------------------|--|---|--|
| <b>HOTEL<br/>REAL<br/>AUDIENCIA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comodidad.</li> <li>* Seguridad.</li> <li>* Ambiente Agradable.</li> <li>* Servicios: Televisión. Parqueadero.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Trayectoria (posicionamiento).</li> <li>* Precios Razonables.</li> <li>* Seguridad para el Huésped.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio de calidad, generado con conocimientos profesionales gerenciales.</li> <li>* Estrategias de bajo precio, servicios que satisfagan al cliente, comodidad y un ambiente mejorado.</li> </ul> |

Elaboración: El Autor

### 3.6.4 Síntesis del análisis situacional FODA

FODA

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO

**Cuadro # 57**

| <b>Variable Clave Fortalezas</b>  | <b>Calificac<br/>ión</b> | <b>Ponderaci<br/>ón</b> | <b>Clasificac<br/>ión</b> | <b>Res.<br/>Ponderación</b> |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Buena Infraestructura             | 10                       | 0.2325581<br>4          | 4                         | 0.93023256                  |
| Experiencia                       | 10                       | 0.2325581<br>4          | 4                         | 0.93023256                  |
| Conocimiento en<br>Administración | 7                        | 0.1627906<br>98         | 3                         | 0.48837209                  |
| Personal Leal                     | 9                        | 0.2093023<br>26         | 3                         | 0.62790698                  |
| Manual de Funciones               | 7                        | 0.1627906<br>98         | 3                         | 0.48837209                  |
| <b>Suma</b>                       | <b>43</b>                | <b>1</b>                |                           | <b>3.4651163</b>            |

Elaboración: El Autor

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ANALISIS INTERNO

**Cuadro # 58**

| <b>Variable Clave Debilidades</b>                                     | <b>Calificac<br/>ión</b> | <b>Ponderaci<br/>ón</b> | <b>Clasificac<br/>ión</b> | <b>Res.<br/>Ponderación</b> |
|---|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Políticas Internas Deficientes  | 10                       | 0.2500                  | 4                         | 1.0000                      |
| Conocimiento deficiente del Manual                                    | 10                       | 0.2500                  | 4                         | 1.0000                      |
| Falta de Capacitación en las Áreas Administrativa y Gerencial         | 10                       | 0.2500                  | 3                         | 0.7500                      |
| Falta de Comunicación Interna de las Áreas Administrativa y Gerencial | 10                       | 0.2500                  | 3                         | 0.7500                      |
| <b>Suma</b>   | <b>40</b>                | <b>1</b>                |                           | <b>3.5000</b>               |

Elaboración: El Autor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ANÁLISIS EXTERNO

**Cuadro # 59**

| <b>Variable Clave Oportunidades</b>                          | <b>Calificac<br/>ión</b> | <b>Ponderaci<br/>ón</b> | <b>Clasificac<br/>ión</b> | <b>Res.<br/>Ponderación</b> |
|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Capacitación al personal del Área Gerencial y Administrativa | 10                       | 0.5000                  | 4                         | 2.0000                      |
| Capacitación por parte del Ministerio de Turismo             | 10                       | 0.5000                  | 4                         | 2.0000                      |
| <b>Suma</b>  | <b>20</b>                | <b>1</b>                |                           | <b>4.0000</b>               |

Elaboración: El Autor

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ANÁLISIS EXTERNO

**Cuadro # 60**

| <b>Variable Clave Amenazas</b>                         | <b>Calificac<br/>ión</b> | <b>Ponderaci<br/>ón</b> | <b>Clasificac<br/>ión</b> | <b>Res.<br/>Ponderación</b> |
|--|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Personal sin Motivación                                | 7                        | 0.1944                  | 4                         | 0.7778                      |
| Variación de Sueldos en el País                        | 10                       | 0.2778                  | 4                         | 1.1111                      |
| Competencia Desleal (Personal)                         | 10                       | 0.2778                  | 3                         | 0.8333                      |
| Personal sin Capacidad a adquirir nuevos conocimientos | 9                        | 0.2500                  | 3                         | 0.7500                      |
| <b>Suma</b>  | <b>43</b>                | <b>1</b>                |                           | <b>3.472</b>                |

Elaboración: El Autor

### Conclusiones del análisis FODA:

- El Hotel Real Audiencia posee algunas fortalezas internas, gracias a la gerencia que ha venido desarrollando su gestión en base a su experiencia en el sector, la cual ha otorgado un vasto conocimiento para desempeñar con eficiencia todas las funciones y enseñanza hacia los empleados.
- El hotel posee grandes debilidades internas, las cuales requieren de atención y ser trabajadas para mejorar el funcionamiento del establecimiento.
- Se cuenta con varias oportunidades, gracias a que El Centro Histórico de Quito muy cotizado por los turistas ecuatorianos y extranjeros se encuentra posicionado como un entretenido destino.



- La empresa también está expuesta a diversas variables de amenazas, la falta de motivación a nivel económico para los colaboradores con un salario digno de acuerdo al cargo de cada persona.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### Finalidad de la investigación

Para recopilar la información de la investigación a desarrollar, se puede obtener de los clientes que ya han accedido al servicio. Esto se realizará mediante un cuestionario diseñado para conocer las necesidades acerca de la administración como un servicio que percibe el cliente, la infraestructura, y lo que se refiere a preferencias al momento de la elección del hotel.

Con la propuesta de mejoramiento para el Hotel se realizará un sondeo (entrevista interna) para determinar el ¿por qué? de las falencias, falta de motivación, capacitación y desconocimiento del área de la administración y gerencia Hotelera.

### **4.1 Objetivos de la Investigación**

Diagnosticar las falencias que posee el hotel desde el punto de vista del cliente, siendo este el exponente más preciso en la investigación.

Analizar el nivel de aceptación que podrá tener el negocio una vez que se haya realizado el proceso de mejoramiento.

Investigar el perfil socioeconómico de los clientes potenciales en lo que se refiere a gustos y preferencias, tendencia y hábitos al momento de elegir su compra de servicio.

### **4.2 Métodos de la investigación**

#### a) Método Deductivo

El Método Deductivo se utilizara para determinar diferentes conceptos, los mismos que van a ser interpretados para extraer consecuencias.

#### b) Método Histórico Comparado

Se utilizará este método ya que se requiere obtener e identificar datos y hechos históricos que marcaran el desarrollo del Hotel Real Audiencia a través del tiempo.

#### c) Método Descriptivo

Se requiere del método descriptivo ya que se necesita conocer y determinar hechos y datos que permitirán conocer la situación actual del establecimiento.

### **4.3 Técnicas de la investigación**

#### a) Observación

Mediante esta técnica se podrá identificar las falencias y fortalezas que presenta el hotel tanto en la parte administrativa como en la infraestructura.

#### b) Encuesta

Se aplicará la encuesta ya que resulta indispensable la opinión del cliente, ya que será la demanda la que se beneficiará del mejoramiento del funcionamiento del hotel.

#### 4.4 Determinación de la muestra

El universo al cual se va a dirigir la investigación de mercado son los huéspedes que llegaron al Hotel Real Audiencia en el año 2011 que fueron 3756 huéspedes. Fuente: Hotel Real Audiencia

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$N =$  Total de la población

$Z_{\alpha}^2 = 1.88^2$  (si la seguridad es del 94%)

$p =$  proporción esperada en este caso 5% = 0.05

$d =$  precisión (en este caso deseamos un 6%)

$$N = \frac{1.88^2 * 0.5 * 0.05 * 3756}{0.06^2 * 3756 - 1 + 1.88^2 * 0.5 * 0.5}$$

$N = 230$

#### 4.5 Formato de Encuesta

Querido huésped del Hotel Real Audiencia nos interesa su satisfacción, por ello estamos mejorando la calidad de nuestro servicio por favor le solicito conteste esta encuesta, según su opinión personal, los resultados obtenidos de la misma servirán para realizar mejoras en el hotel y brindarle mayor satisfacción en su estadía. Gracias.

Procedencia: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

1) Número de días de alojamiento

a. 1-2 \_\_\_\_\_

b. 2-3 \_\_\_\_\_

c. 3-4 \_\_\_\_\_

d. 4 o más \_\_\_\_\_

2) Frecuencia de Visitas al Hotel Real Audiencia al año

a. 1 vez \_\_\_\_\_

b. 2 veces \_\_\_\_\_

c. 3 veces \_\_\_\_\_

d. 4 o más \_\_\_\_\_

3) Calificación según su percepción de acuerdo a los siguientes aspectos:

| Servicio                         | CALIFICACIÓN |       |         |      |
|----------------------------------|--------------|-------|---------|------|
|                                  | Excelente    | Bueno | Regular | Malo |
| Calidad en la atención hacia Ud. |              |       |         |      |
| Limpieza del Hotel               |              |       |         |      |
| Limpieza de la habitación        |              |       |         |      |
| Habitación:                      |              |       |         |      |
| Camas                            |              |       |         |      |
| Baños                            |              |       |         |      |
| Sábanas                          |              |       |         |      |
| Pisos                            |              |       |         |      |
| Decoración                       |              |       |         |      |
| Televisión                       |              |       |         |      |
| Otros:                           |              |       |         |      |

4) ¿Al momento de escoger un hotel que valora más? Escoja un aspecto.

a. Comodidad y espacio de la habitación \_\_\_\_\_

b. Buena atención \_\_\_\_\_

c. Precio \_\_\_\_\_

d. Variedad del servicio \_\_\_\_\_

e. Infraestructura del hotel \_\_\_\_\_

5) ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en el hotel? (por favor escoja 2 principales)

1. GYM \_\_\_\_\_

2. Servicio de lavandería \_\_\_\_\_

3. Sala de juegos \_\_\_\_\_

4. Tours en la ciudad \_\_\_\_\_

5. Mini bar \_\_\_\_\_

6) ¿Cuánto está dispuesto a pagar una vez remodelado el hotel e implementado los servicios de su preferencia? (por persona y por noche)

a. 10-15 dólares \_\_\_\_\_

b. 15-20 dólares \_\_\_\_\_

c. 20-25 dólares \_\_\_\_\_

d. 25-30 dólares \_\_\_\_\_

e. Más de 30 dólares \_\_\_\_\_

7) Califique el servicio que ha experimentado en el Hotel Real Audiencia:

| Servicio             | CALIFICACIÓN |       |         |      |
|----------------------|--------------|-------|---------|------|
|                      | Excelente    | Bueno | Regular | Malo |
| Check In             |              |       |         |      |
| Check Out            |              |       |         |      |
| Manejo de Equipaje   |              |       |         |      |
| Actitud del Personal |              |       |         |      |

8) ¿Recomendaría al Hotel Real Audiencia a otras personas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9) ¿Por qué medios se enteró del Hotel Real Audiencia?

Flyers \_\_\_\_\_

Revista \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Amigos \_\_\_\_\_

Familiares \_\_\_\_\_

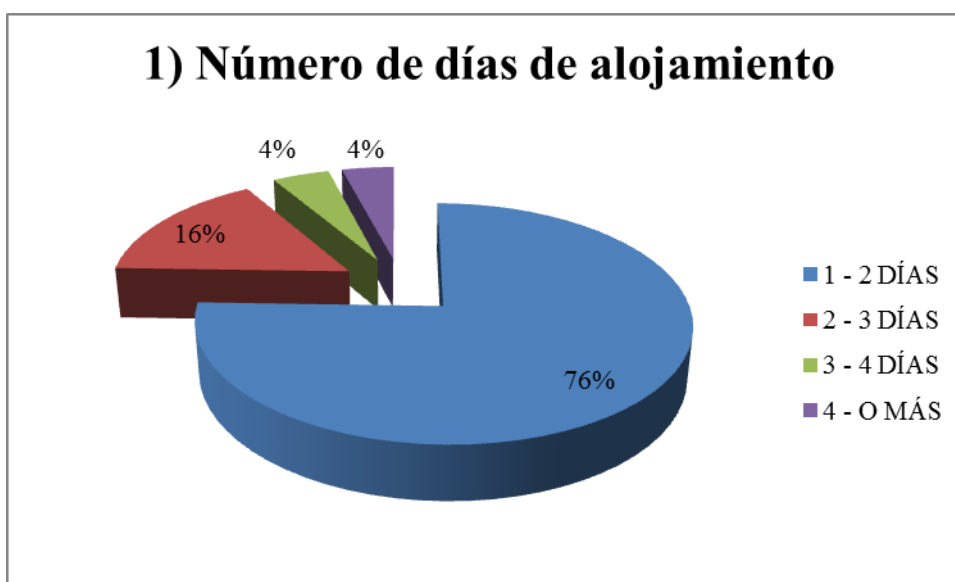


#### 4.6 Tabulación de Datos

PREGUNTA 1: Número de días de alojamiento

TABLA 1

| CÓDIGO | OPCIONES | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|----------|--------|------------|
| 1A     | 1-2 Días | 175    | 76%        |
| 1B     | 2-3 Días | 37     | 16%        |
| 1C     | 3-4 Días | 9      | 4%         |
| 1D     | 4 O Más  | 9      | 4%         |
|        | Total    | 230    | 100%       |

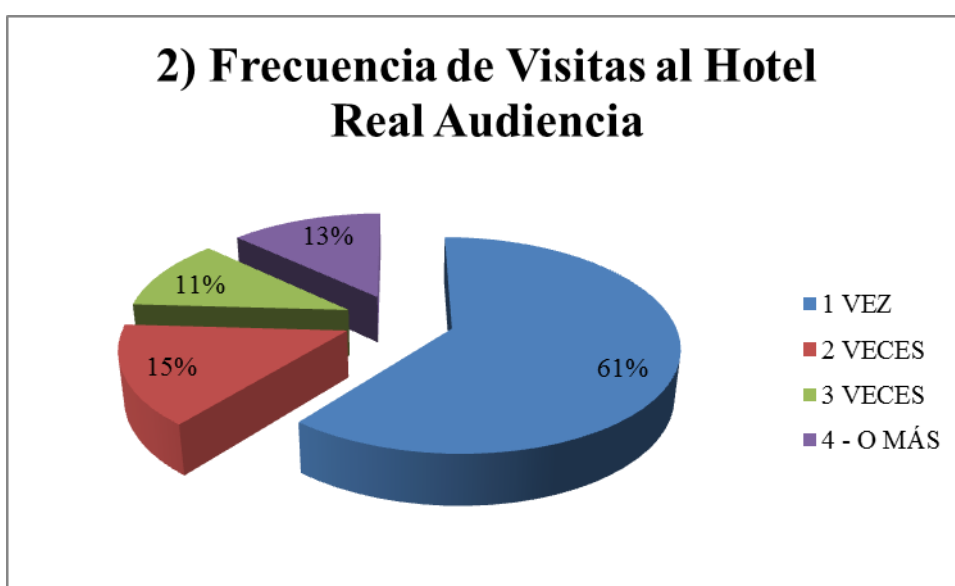


INTERPRETACIÓN: El 76% de los encuestados se alojan en un periodo máximo de 2 días lo que da apertura que se pueda trabajar en esa área para incrementar la estadía de los huéspedes. Y el 16% de los encuestados se quedan de 2 a 3 días. Esto quiere decir que son clientes que visitan el país por motivo de negocio o clientes de paso.

## PREGUNTA 2: Frecuencia de Visitas

TABLA 2

| CÓDIGO | OPCIONES | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|----------|--------|------------|
| 2A     | 1 Vez    | 140    | 61%        |
| 2B     | 2 Veces  | 35     | 15%        |
| 2C     | 3 Veces  | 25     | 11%        |
| 2D     | 4 O Más  | 30     | 13%        |
|        | Total    | 230    | 100%       |

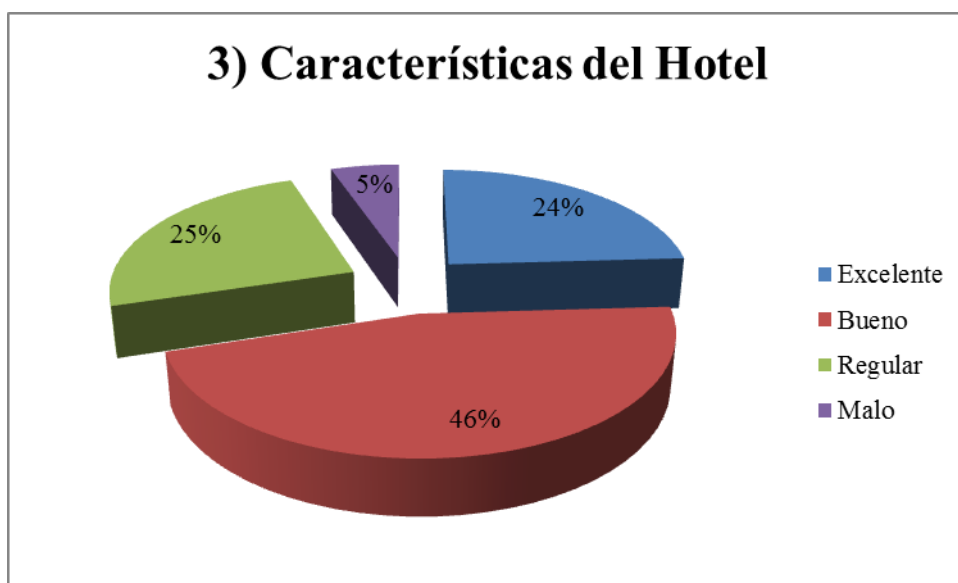


**INTERPRETACIÓN:** Esta pregunta muestra la frecuencia con que los huéspedes acuden al Hotel Real Audiencia y se puede evidenciar que el 61% va una sola vez al año. Y el 15% va dos veces por año lo que nos da paso para realizar un plan de fidelización de clientes que promuevan más visitas de los clientes.

PREGUNTA 3: Califique según su percepción los siguientes aspectos en: excelentes, bueno regular o malo.

TABLA 3

| CÓDIGO | OPCIONES                 | Excelente | Bueno | Regular | Malo | Total |
|--------|--------------------------|-----------|-------|---------|------|-------|
| 3A     | Características del Hote | 55        | 106   | 57      | 12   | 230   |
|        | Porcentaje               | 24%       | 46%   | 25%     | 5%   | 100%  |

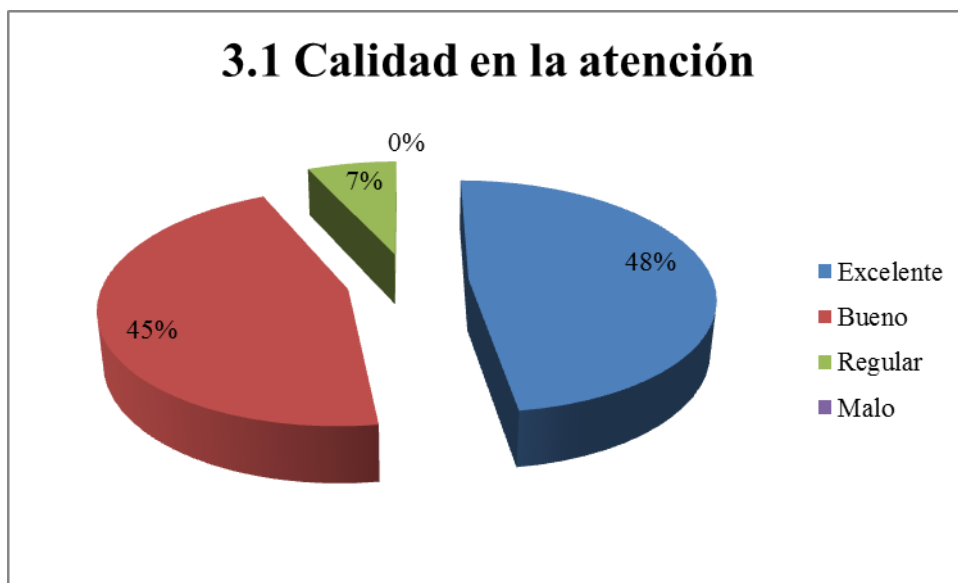


INTERPRETACIÓN: Casi la mitad del porcentaje total los huéspedes del hotel consideran las diversas características que se colocaron en la pregunta positivas, con calificación de bueno. Sin embargo los porcentajes de excelente y regular prácticamente están igualados al 24%.

### 3.1 Calidad en la atención

TABLA 3.1

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 3.1 A  | Excelente | 110    | 48%        |
| 3.1 B  | Bueno     | 104    | 45%        |
| 3.1 C  | Regula    | 16     | 7%         |
| 3.1 D  | Malo      | 0      | 0%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |

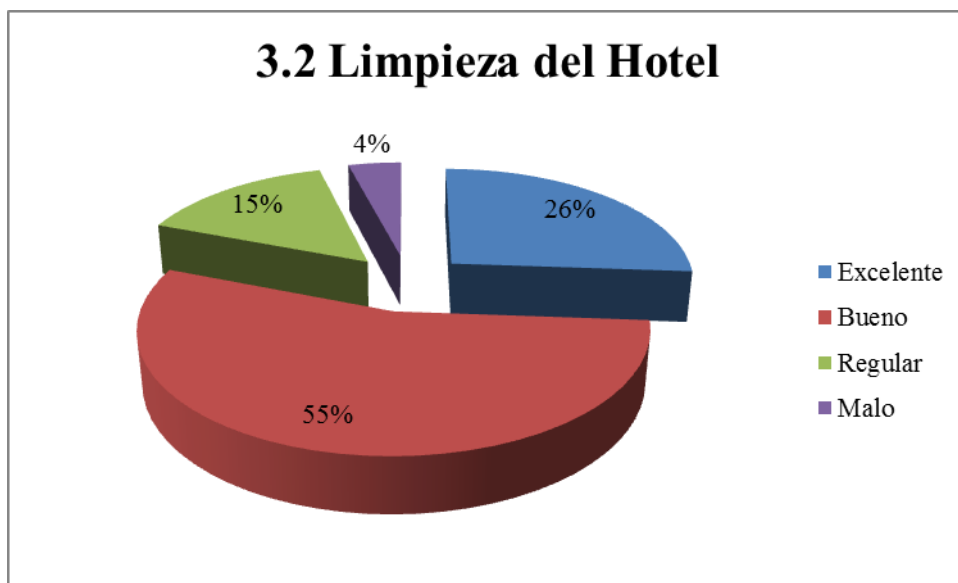


INTERPRETACIÓN: Esta pregunta nos indica la calidad de atención en el Hotel por lo cual el 48% de los clientes indican que la atención es excelente.

### 3.2 Limpieza del Hotel

TABLA 3.2

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 3.2 A  | Excelente | 60     | 26%        |
| 3.2 B  | Bueno     | 127    | 55%        |
| 3.2 C  | Regula    | 34     | 15%        |
| 3.2 D  | Malo      | 9      | 4%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |

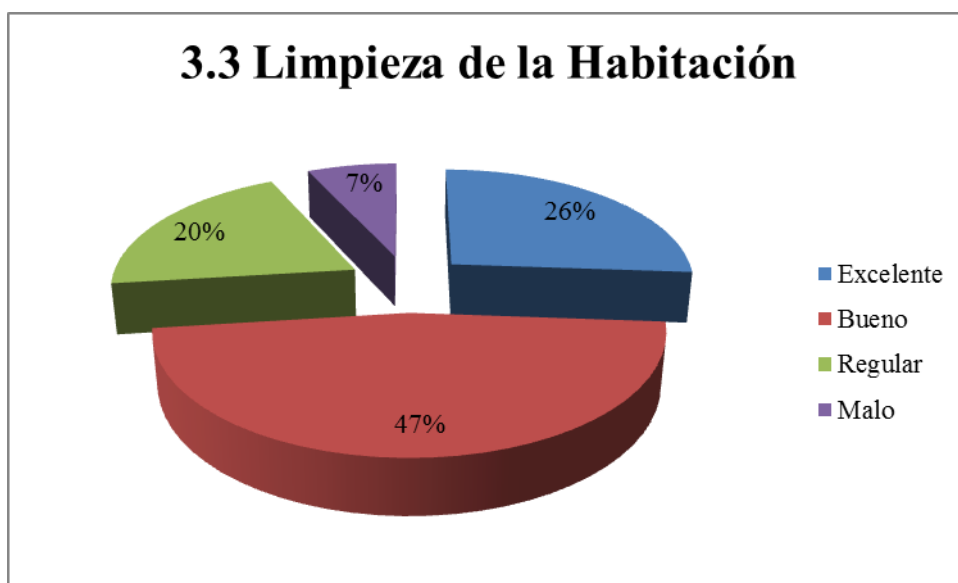


INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica las condiciones sanitarias del Hotel por lo cual el 55% de los clientes indican que la percepción es buena.

### 3.3 Limpieza de la Habitación

TABLA 3.3

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 3.3 A  | Excelente | 60     | 26%        |
| 3.3 B  | Bueno     | 108    | 47%        |
| 3.3 C  | Regula    | 46     | 20%        |
| 3.3 D  | Malo      | 16     | 7%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |

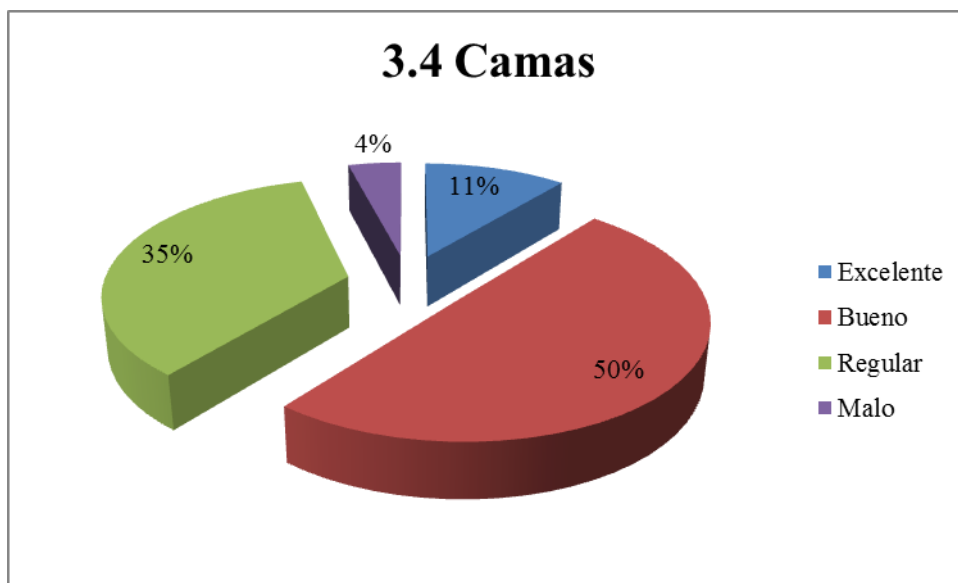


INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que el 47% de los clientes tiene una percepción buena de la limpieza de la habitación pero se puede mejorar.

### 3.4 Camas

TABLA 3.4

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 3.4 A  | Excelente | 25     | 11%        |
| 3.4 B  | Bueno     | 115    | 50%        |
| 3.4 C  | Regula    | 81     | 35%        |
| 3.4 D  | Malo      | 9      | 4%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |

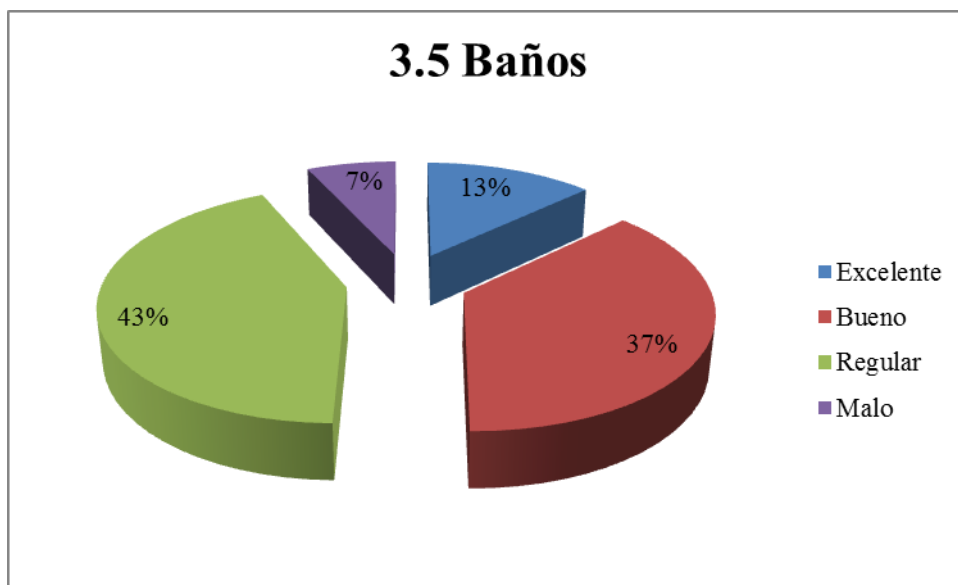


INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que las camas en un 50% se encuentran en buen estado.

### 3.5 Baños

TABLA 3.5

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 3.5 A  | Excelente | 30     | 13%        |
| 3.5 B  | Bueno     | 85     | 37%        |
| 3.5 C  | Regula    | 99     | 43%        |
| 3.5 D  | Malo      | 16     | 7%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |



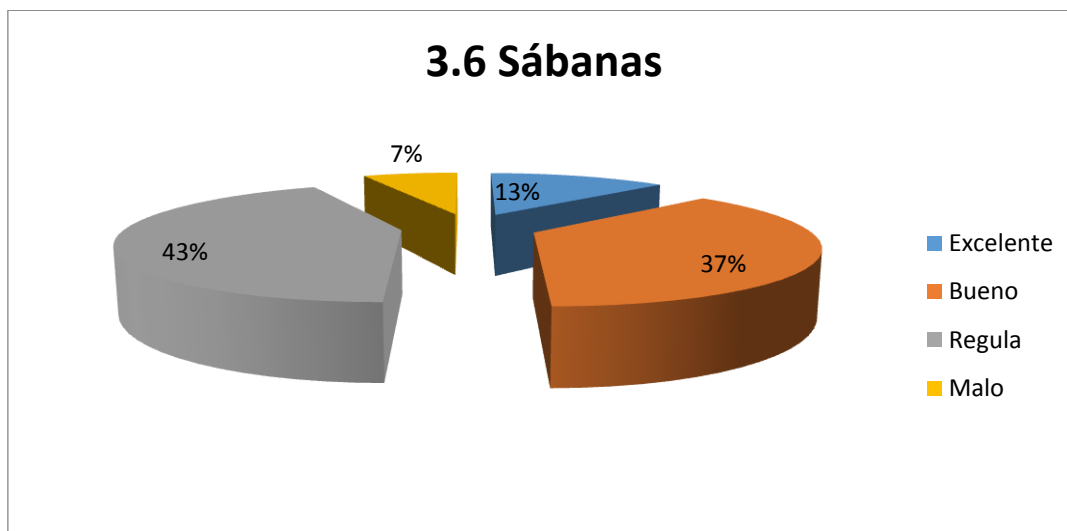
INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que el 37% de los clientes tienen una percepción buena de cada uno de los baños de las habitaciones.



### 3.6 Sábanas

TABLA 3.6

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 3.6 A  | Excelente | 30     | 13%        |
| 3.6 B  | Bueno     | 85     | 37%        |
| 3.6 C  | Regula    | 99     | 43%        |
| 3.6 D  | Malo      | 16     | 7%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |

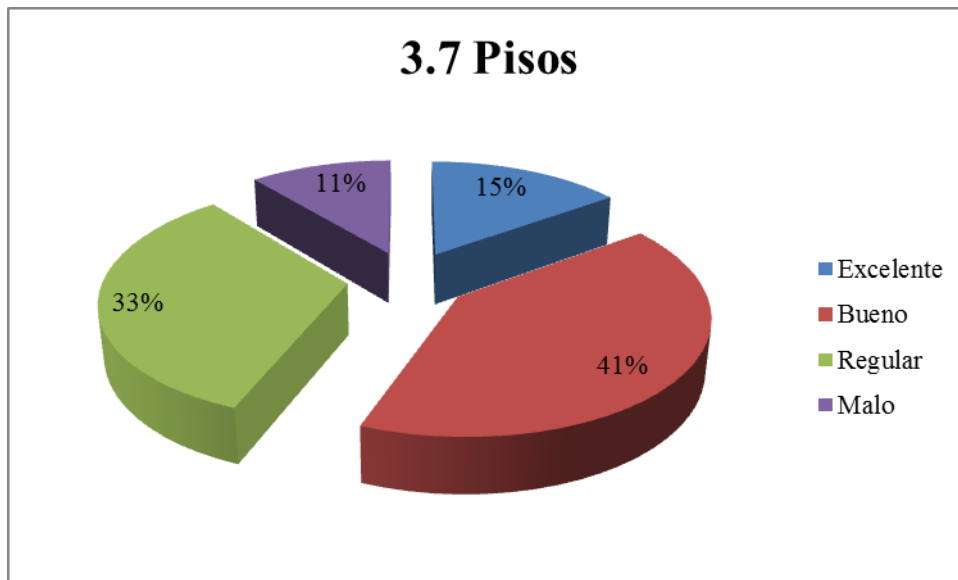


INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que 43% de los clientes encuestados encuentran a las sábanas en un estado regular.

### 3.7 Pisos

TABLA 3.7

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 3.7 A  | Excelente | 35     | 15%        |
| 3.7 B  | Bueno     | 94     | 41%        |
| 3.7 C  | Regula    | 76     | 33%        |
| 3.7 D  | Malo      | 25     | 11%        |
|        | Total     | 230    | 100%       |

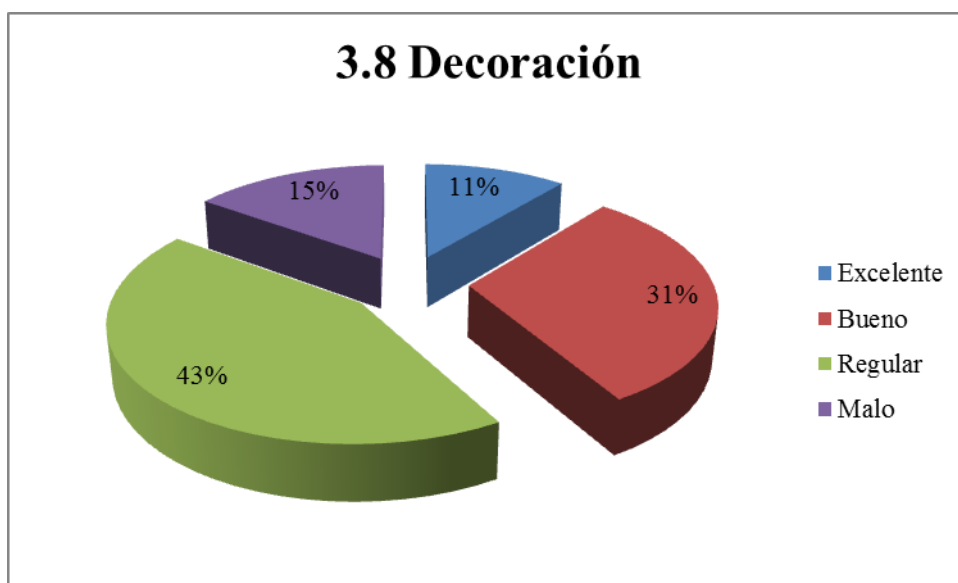


INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que los pisos se encuentran en un buen estado con un 41%.

### 3.8 Decoración

TABLA 3.8

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 3.8 A  | Excelente | 25     | 11%        |
| 3.8 B  | Bueno     | 71     | 31%        |
| 3.8 C  | Regula    | 99     | 43%        |
| 3.8 D  | Malo      | 35     | 15%        |
|        | Total     | 230    | 100%       |

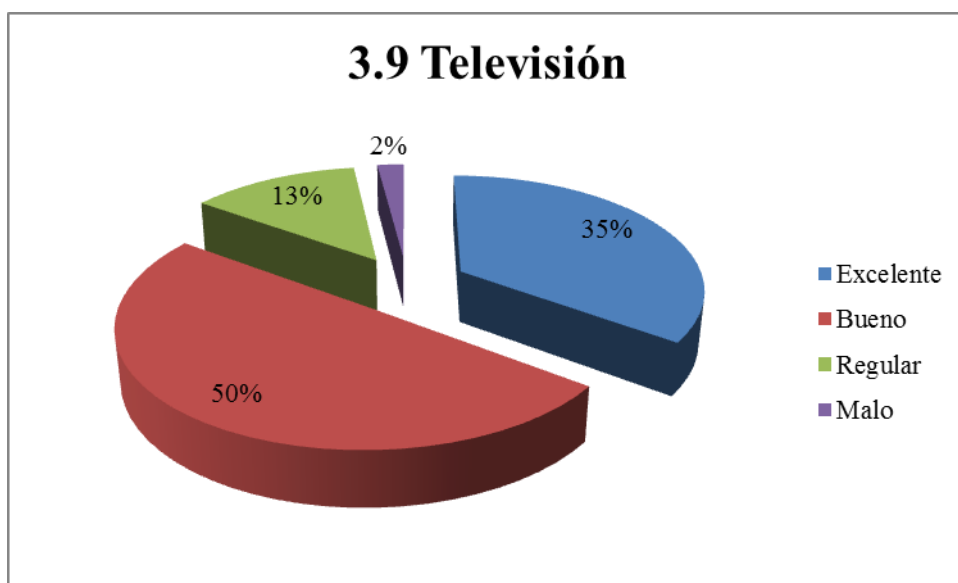


INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que la decoración está en condiciones regulares con un 43%.

### 3.9 Televisión

TABLA 3.9

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 3.9 A  | Excelente | 81     | 35%        |
| 3.9 B  | Bueno     | 115    | 50%        |
| 3.9 C  | Regula    | 30     | 13%        |
| 3.9 D  | Malo      | 4      | 2%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |

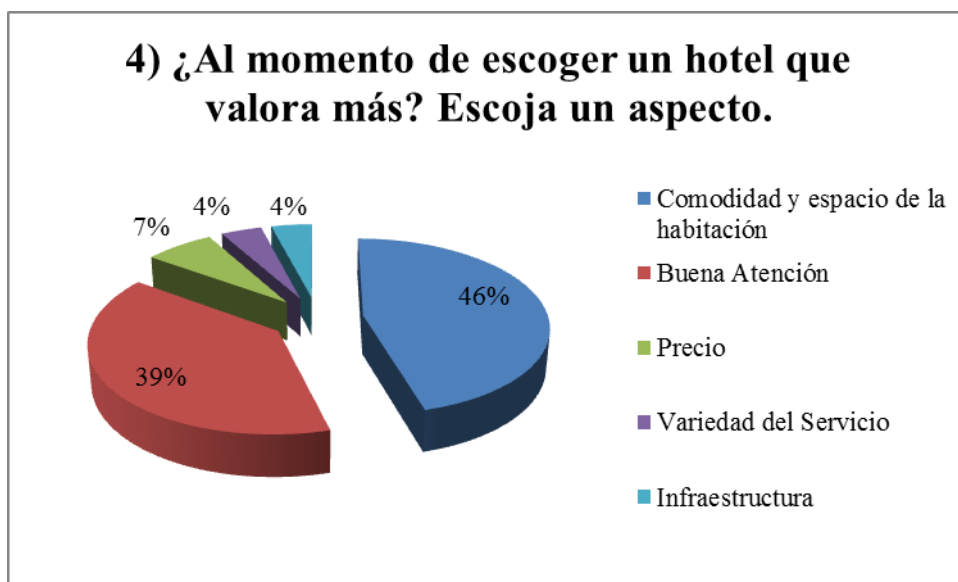


INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que la TV de cada habitación se encuentra en un estado bueno con un 50%.

PREGUNTA 4: ¿Al momento de escoger un hotel que valora más? Escoja un aspecto.

TABLA 4

| CÓDIGO | OPCIONES                             | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|--------------------------------------|--------|------------|
| 4A     | Comodidad y espacio de la habitación | 106    | 46%        |
| 4B     | Buena atención                       | 90     | 39%        |
| 4C     | Precio                               | 16     | 7%         |
| 4D     | Variedad del servicio                | 9      | 4%         |
| 4E     | Infraestructura                      | 9      | 4%         |
|        | Total                                | 230    | 100%       |

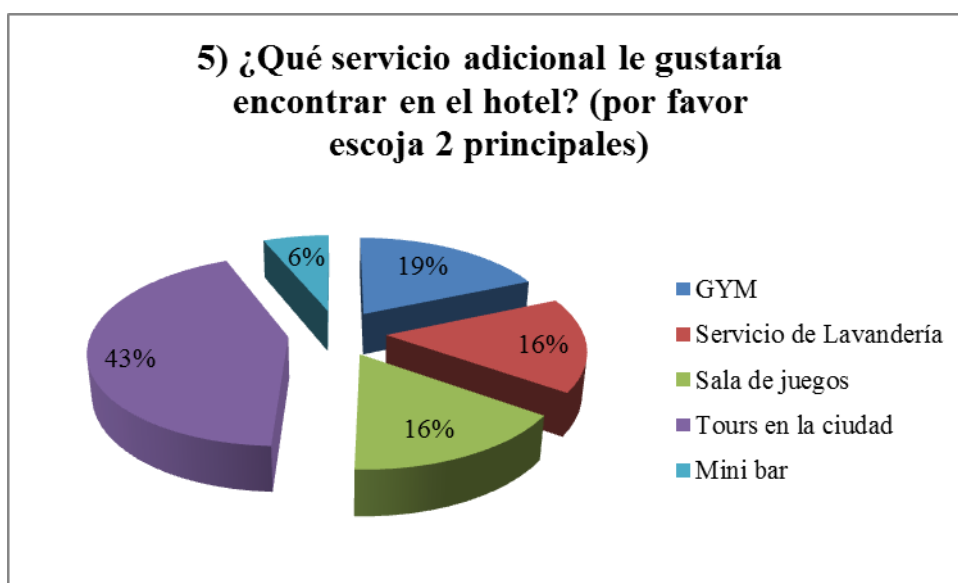


INTERPRETACIÓN: La mayoría de encuestados respondieron que están de acuerdo que la habitación sea amplia y cómoda que representa el 46%, a su vez el 39% desea que exista una buena atención en el hotel. Esto se puede trabajar con el personal del hotel para que den el mejor servicio y así obtener clientes satisfechos.

PREGUNTA 5: ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en el hotel? (por favor escoja 2 principales)

TABLA 5

| CÓDIGO | OPCIONES               | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|------------------------|--------|------------|
| 5A     | Gym                    | 43     | 19%        |
| 5B     | Servicio de lavandería | 37     | 16%        |
| 5C     | Sala de juegos         | 37     | 16%        |
| 5D     | Tours en la ciudad     | 99     | 43%        |
| 5E     | Mini bar               | 14     | 6%         |
|        | Total                  | 230    | 100%       |

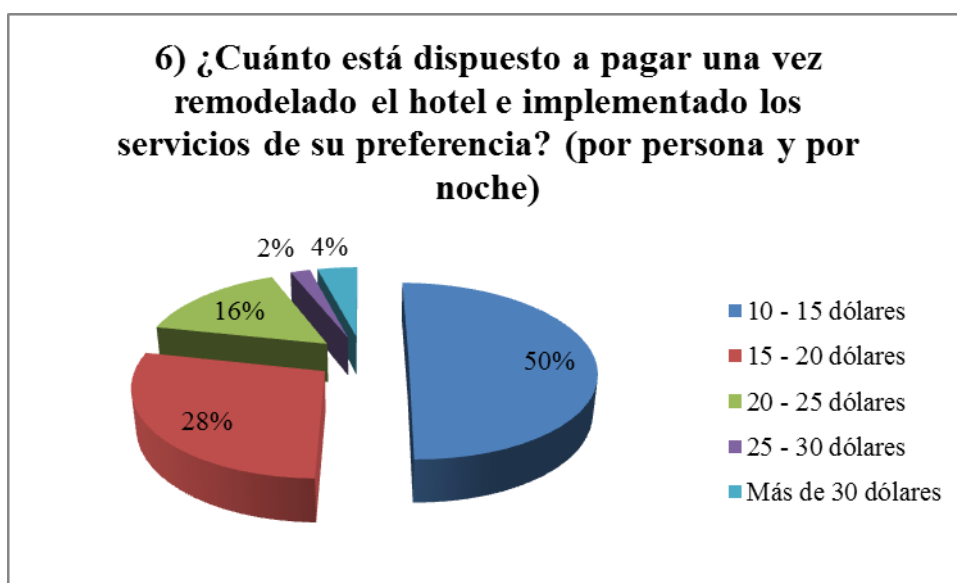


INTERPRETACIÓN: En esta pregunta las personas encuestadas respondieron que su mayor deseo en el hotel es que existiera Tours en la ciudad, igualmente las personas encuestadas sugirieron que haya un área para ejercitarse y así hacer la estadía dentro de la habitación más placentera.

PREGUNTA 6: ¿Cuánto está dispuesto a pagar una vez remodelado el hotel e implementado los servicios de su preferencia? (por persona y por noche)

TABLA 6

| CÓDIGO | OPCIONES          | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-------------------|--------|------------|
| 6A     | 10 - 15 dólares   | 115    | 50%        |
| 6B     | 15 - 20 dólares   | 64     | 28%        |
| 6C     | 20 - 25 dólares   | 37     | 16%        |
| 6D     | 25 - 30 dólares   | 5      | 2%         |
| 6E     | Más de 30 dólares | 9      | 4%         |
|        | Total             | 230    | 100%       |

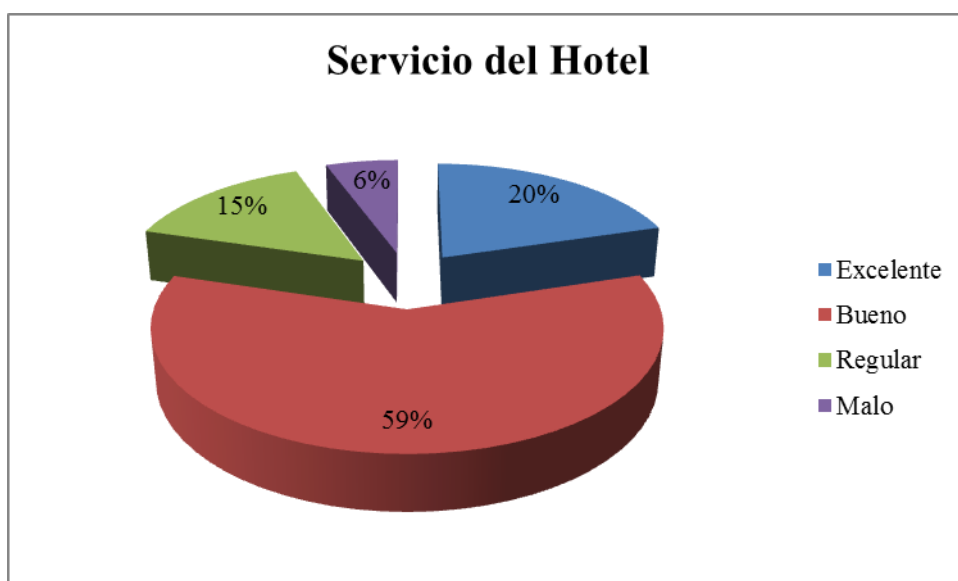


INTERPRETACIÓN: En un 50% los encuestados están dispuestos a pagar de 10 a 15 dólares por noche tomando en cuenta las mejoras que se van a realizar dentro del hotel, pero el 28% están dispuestos a pagar de 15 a 20 dólares, lo que quiere decir que los precios van de acuerdo con la capacidad adquisitiva del segmento dirigido, por lo cual el hotel puede tener tarifas que oscilen de 10 a 20 dólares de acuerdo con la temporada.

PREGUNTA 7: Califique el servicio que ha experimentado en el Hotel Real Audiencia:

TABLA 7

| CÓDIGO | OPCIONES           | Excelente | Bueno | Regular | Malo | Total |
|--------|--------------------|-----------|-------|---------|------|-------|
| 7A     | Servicio del Hotel | 46        | 135   | 35      | 14   | 230   |
|        | Porcentaje         | 20%       | 59%   | 15%     | 6%   | 100%  |

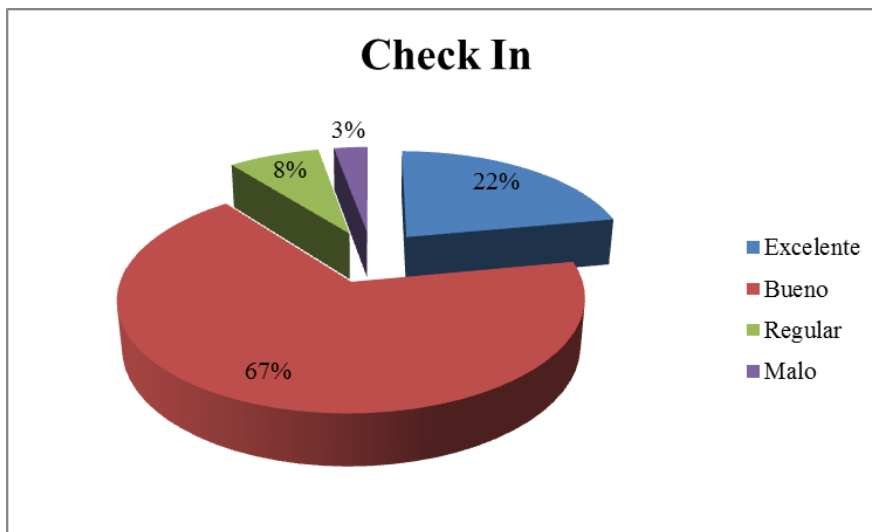


INTERPRETACIÓN: Más la mitad del porcentaje total de los huéspedes del hotel consideran el diverso servicio que se colocaron en la pregunta positivas, con calificación de bueno 59%. Sin embargo los porcentajes de excelente en un 20% y regular 15%.



TABLA 7.1

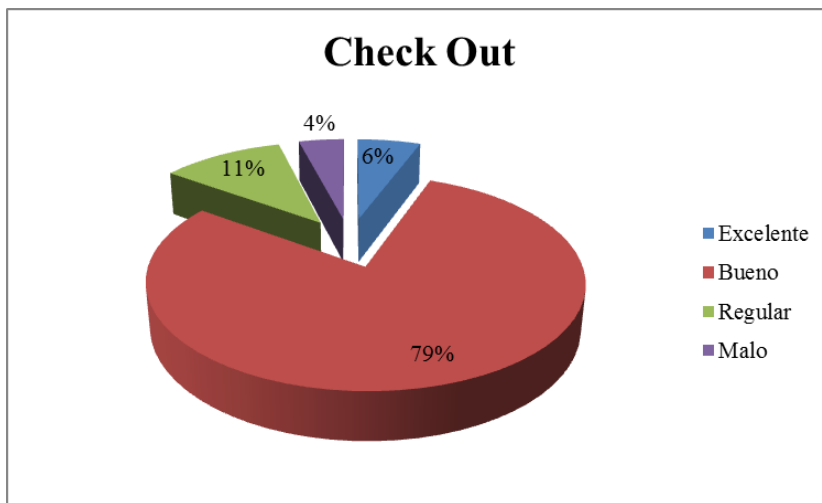
| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 7.1 A  | Excelente | 50     | 22%        |
| 7.1 B  | Bueno     | 154    | 67%        |
| 7.1 C  | Regula    | 19     | 8%         |
| 7.1 D  | Malo      | 7      | 3%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |



INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que el 67% de los encuestados opinan que el servicio de Check In del hotel es bueno.

TABLA 7.2

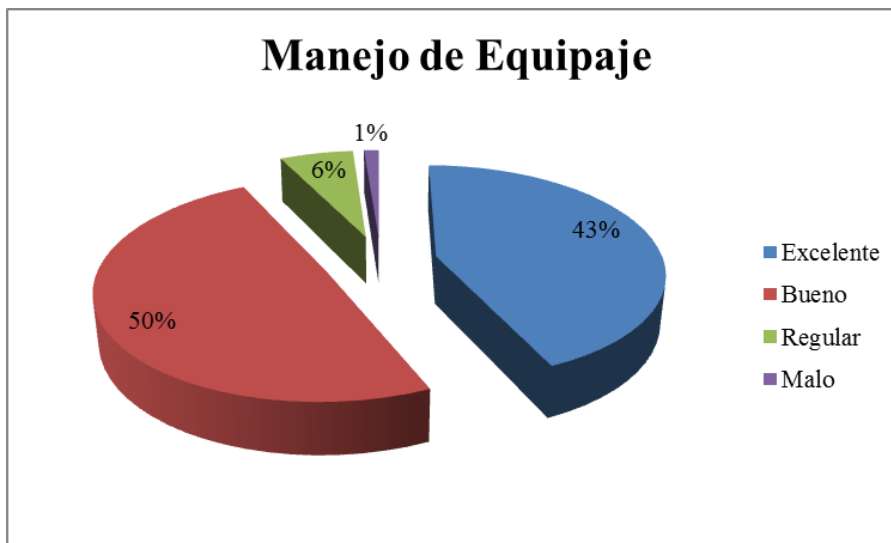
| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 7.2 A  | Excelente | 14     | 6%         |
| 7.2 B  | Bueno     | 182    | 79%        |
| 7.2 C  | Regula    | 25     | 11%        |
| 7.2 D  | Malo      | 9      | 4%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |



INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que el servicio de Check Out es bueno con un 79%.

TABLA 7.3

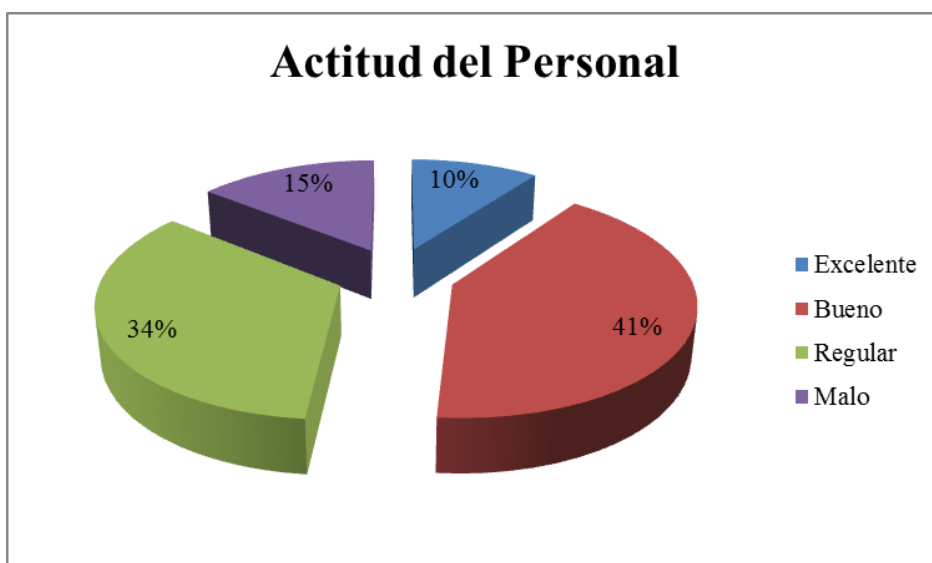
| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 7.3 A  | Excelente | 100    | 43%        |
| 7.3 B  | Bueno     | 113    | 49%        |
| 7.3 C  | Regula    | 14     | 6%         |
| 7.3 D  | Malo      | 3      | 1%         |
|        | Total     | 230    | 100%       |



INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que el 50% de los encuestados opinan que el servicio de Manejo de Equipaje del hotel es bueno.

TABLA 7.4

| CÓDIGO | OPCIONES  | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|-----------|--------|------------|
| 7.4 A  | Excelente | 23     | 10%        |
| 7.4 B  | Bueno     | 95     | 41%        |
| 7.4 C  | Regula    | 79     | 34%        |
| 7.4 D  | Malo      | 33     | 14%        |
|        | Total     | 230    | 100%       |



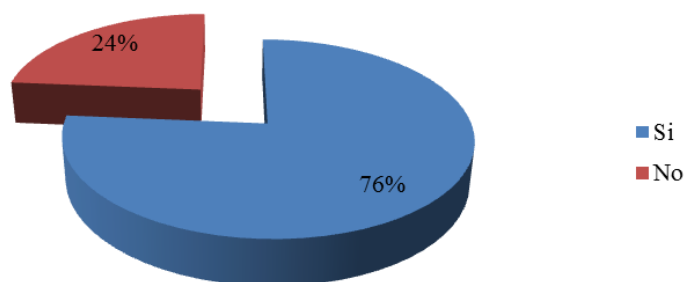
INTERPRETACIÓN: Esta pregunta indica que el 41% de los encuestados opinan que la actitud del personal del hotel es buena.

PREGUNTA 8: ¿Recomendaría al Hotel Real Audiencia a otras personas?

TABLA 8

| CÓDIGO | OPCIONES | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|----------|--------|------------|
| 8 A    | Si       | 175    | 76%        |
| 8 B    | No       | 56     | 24%        |
|        | Total    | 231    | 100%       |

### 8) ¿Recomendaría al Hotel Real Audiencia a otras personas?



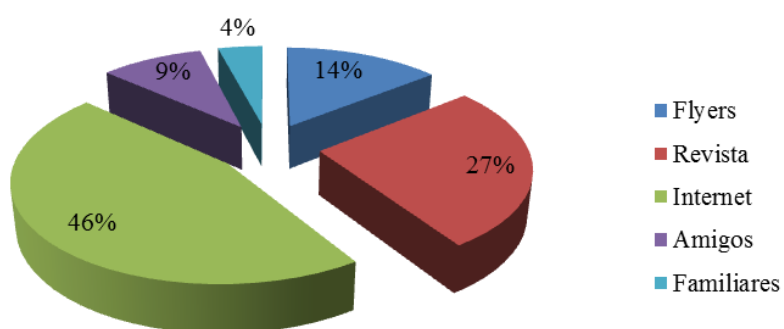
INTERPRETACIÓN: En un 76% los encuestados están dispuestos a recomendar al Hotel Real Audiencia.

PREGUNTA 9: ¿Por qué medios se enteró del Hotel Real Audiencia?

TABLA 9

| CÓDIGO | OPCIONES   | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------|------------|--------|------------|
| 9 A    | Flyers     | 33     | 14%        |
| 9 B    | Revistas   | 62     | 27%        |
| 9 C    | Internet   | 106    | 46%        |
| 9 D    | Amigos     | 20     | 9%         |
| 9 E    | Familiares | 9      | 4%         |
|        | Total      | 230    | 100%       |

### 9) ¿Por qué medios se enteró del Hotel Real Audiencia?



INTERPRETACIÓN: El 46% de los encuestados se enteró del hotel por medio del internet y el 27% por medio de la revista que la empresa usa como publicidad.

#### 4.7 Demanda

Demanda histórica del Hotel Real Audiencia

Para realizar el estudio de demanda de la propuesta, se considera como tal a los huéspedes que han sido del Hotel Real Audiencia a lo largo de varios años. Los siguientes datos se han recopilado de los libros de registros del establecimiento.

Cuadro # 61

| AÑO  | TURISTAS |
|------|----------|
| 2002 | 2500     |
| 2003 | 2600     |
| 2004 | 3300     |
| 2005 | 3400     |
| 2006 | 3700     |
| 2007 | 3800     |

| AÑO  | TURISTAS |
|------|----------|
| 2008 | 3900     |
| 2009 | 3100     |
| 2010 | 3700     |
| 2011 | 3780     |
| 2012 | 3756     |

Fuente: Registro del Hotel  
Elaboración: El Autor

## Proyección de demanda futura del Hotel Real Audiencia

Cuadro # 62

| AÑO  | TURISTAS | AÑO  | TURISTAS |
|------|----------|------|----------|
| 2012 | 3756     | 2018 | 6657     |
| 2013 | 4132     | 2019 | 7319     |
| 2014 | 4545     | 2020 | 8051     |
| 2015 | 4999     | 2021 | 8856     |
| 2016 | 5499     | 2022 | 9742     |
| 2017 | 6049     |      |          |

Elaboración: El Autor

La demanda futura para el Hotel Real Audiencia tendrá un crecimiento del 10% anual por lo cual se trabajará en los cambios necesarios para lograr dicha meta.

### 4.8 Oferta

Es la existencia de dos o más empresas antagonistas que ofrecen un producto similar o igual al mismo mercado. El conocimiento de la competencia es importante para la empresa, porque permite hacerle frente y de esta manera no se reducen las ventas. Los datos relativos a los competidores se obtienen mediante la técnica de investigación de mercados y entre los aspectos más importantes que se deben conocer y analizar de la competencia se encuentran:

**Cuadro # 63**

| <b>Nº</b> | <b>Establecimiento</b>            | <b>Nº de Habitaciones</b> | <b>% de Ocupación</b> |
|-----------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 1         | Hotel Catedral Internacional      | 25                        | 80                    |
| 2         | Casa San Marcos Hotel<br>Boutique | 25                        | 90                    |
| 3         | Hotel El Relicario del Carmen     | 20                        | 50                    |
| 4         | Hostal La Ronda                   | 25                        | 75                    |

Fuente: Investigación de Campo por el Autor

Los hoteles antes mencionados dentro de su infraestructura cuentan en general con aproximadamente 30 habitaciones, lo que permite alojar cómodamente a más de 1000 personas.

Cabe destacar que los hoteles seleccionados son aquellos que pueden ofrecer o satisfacer las necesidades de los turistas. En lo que se refiere a comodidades todos los hoteles dan servicio de comida y estos incluyen desayuno, almuerzo y cena, cuentan con bar atendidos con barman de mucha experiencia y disponen de toda clase de bebidas y cócteles, cuentan con cajas de seguridad y en la recepción de cada uno de los hoteles.

Se puede ofrecer un servicio de turismo que incluya visitas a los museos, iglesias, etc. Todos estos hoteles se encuentran ubicados en la zona y se convierte en la principal fortaleza de este servicio de turismo que se desea ofrecer, tenemos que considerar que el turista extranjero del mundo actual busca este tipo de ambiente o escenario, él necesita “escaparse” de todo aquello que sea relacionado con su entorno laboral.



#### **4.9 Perfil del Consumidor**

La empresa debe tener muy en cuenta las características y el comportamiento del consumidor, para poder determinar cómo satisfacer sus necesidades.

El perfil del huésped del Hotel Real Audiencia es de personas que gustan del turismo en el Centro Histórico, que necesitan un lugar de esparcimiento y diversión nocturna, gente que busca un ambiente muy diferente a las demás ciudades para tener momentos de relax. La mayor cantidad de huéspedes les gusta ir en vacaciones de la sierra ya que coinciden con las vacaciones de trabajos por lo que más visitan familias.

Los huéspedes se alojan entre uno y dos días, desean ver un cambio de imagen de la parte física de las habitaciones como son las camas, baños totalmente renovados, así mismo valoran más en espacio amplio en las habitaciones además que es necesario lograr un espacio para que los huéspedes puedan relajarse realizando ejercicio ya que en un 30% son empresarios los que se alojan en el hotel.

## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Para realizar los cambios en el Hotel Real Audiencia de Quito es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

Matriz de Jerarquización de Problemas

**Cuadro # 64**

| Problema   | Frecuencia | Costo    | Imagen   | Satisfacción del cliente | Tiempo de solución | Total |
|--|------------|----------|----------|--------------------------|--------------------|-------|
|  | A = 10%    | B = 30%  | C = 20%  | D = 30%                  | E = 10%            | 100%  |
| Incumplimiento de procesos   | 4<br>40    | 5<br>150 | 5<br>100 | 5<br>150                 | 5<br>50            | 490   |
| Insatisfacción de la infraestructura del Hotel por parte del huésped | 3<br>30    | 5<br>150 | 5<br>100 | 5<br>150                 | 1<br>10            | 440   |
| Métodos administrativos empíricos                                    | 4<br>40    | 1<br>30  | 3<br>60  | 3<br>90                  | 1<br>10            | 230   |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

**Cuadro # 65**

| Frecuencia    | Costo     | Imagen    | Satisfacción del Cliente | Tiempo de solución |
|---------------|-----------|-----------|--------------------------|--------------------|
| 1 = Nada      | 5 = Alto  | 5 = Alto  | 5 = Alto                 | 5 = Largo plazo    |
| 2 = Poco      | 3 = Medio | 3 = Medio | 3 = Medio                | 3 = Mediano plazo  |
| 3 = Regular   | 1 = Bajo  | 1 = Bajo  | 1 = Bajo                 | 1 = Corto plazo    |
| 4 = Mucho     |           |           |                          |                    |
| 5 = Muchísimo |           |           |                          |                    |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

## 5.1 Análisis de Causas de Raíces (Problema N°1)

### Incumplimiento de Procesos

**Cuadro# 66**

| Problemas                  | Sub problemas              | Causas de los problemas                      | Frecuencias de las fallas | % de incidentes en el sub problema | % de incidencias en el problema |
|----------------------------|----------------------------|--|---------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Incumplimiento de procesos | Fallas administrativas 47% | Falta de estándares                          | 11                        | 42,31%                             | 17,46%                          |
|                            |                            | Desconocimiento de procesos                  | 15                        | 57,69%                             | 23,81%                          |
|                            |                            |  |                           | 100,00%                            |                                 |
|                            | Fallas en el personal 53%  | Falta de compromiso para realizar tareas     | 7                         | 18,92%                             | 11,11%                          |
|                            |                            | Falta de cultura de asistencia al cliente    | 5                         | 13,51%                             | 7,94%                           |
|                            |                            | No existe maquinaria de trabajo que optimice | 8                         | 21,62%                             | 12,70%                          |
|                            |                            | Falta de reposición de material de limpieza  | 17                        | 45,95%                             | 26,98%                          |
|                            |                            |  | 63                        | 100,00%                            | 100,00%                         |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

**Cuadro# 67**

| Causas de los problemas                                    | No. Fallas Actual | No. Fallas deseadas | No. Fallas deseadas % | Posibilidad de mejora | Posibilidad de mejora % |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| <i>Falta de estándares</i>                                 | 11                | 2                   | 11,11%                | 9                     | 14,29%                  |
| <i>Desconocimiento de procesos</i>                         | 15                | 4                   | 22,22%                | 11                    | 17,46%                  |
| <i>Falta de compromiso para realizar las tareas</i>        | 7                 | 3                   | 16,67%                | 4                     | 6,35%                   |
| <i>Falta de cultura de asistencia al cliente</i>           | 5                 | 2                   | 11,11%                | 3                     | 4,76%                   |
| <i>No existe maquinaria de trabajo que optimice tiempo</i> | 8                 | 1                   | 5,56%                 | 7                     | 11,11%                  |
| <i>Falta de reposición de material de limpieza</i>         | 17                | 6                   | 33,33%                | 11                    | 17,46%                  |
|  | <b>63</b>         | <b>18</b>           | <b>100,00%</b>        | <b>45</b>             | <b>71,43%</b>           |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

### 5.1.1 Datos Recolectados

Primera semana del 04 - 10 de Agosto 2013

**Cuadro # 68**

| Ord. | Causas  | Incumplimiento de Procesos |        |           |        |         |        |         | Sumatoria ( $\Sigma$ ) |
|------|---|----------------------------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
|      |   | Lunes                      | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |                        |
| 1    | Falta de estándares                                 |                            |        |           |        | 1       | 1      | 1       | 3                      |
| 2    | Desconocimiento de procesos                         |                            |        |           |        | 2       |        | 3       | 5                      |
| 3    | Falta de compromiso para realizar las tareas        |                            |        |           |        | 1       | 2      |         | 3                      |
| 4    | Falta de cultura de asistencia al cliente           |                            |        |           |        |         |        | 2       | 2                      |
| 5    | No existe maquinaria de trabajo que optimice tiempo |                            |        |           | 1      | 1       |        | 1       | 3                      |
| 6    | Falta de reposición de material de limpieza         |                            |        |           | 4      |         |        | 3       | 7                      |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

Segunda semana del 11 - 17 de Agosto 2013

**Cuadro# 69**

| Ord. | Causas  | Incumplimiento de Procesos |        |           |        |         |        |         | Sumatoria ( $\Sigma$ ) |
|------|---|----------------------------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
|      |   | Lunes                      | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |                        |
| 1    | Falta de estándares                                 |                            |        |           | 2      | 2       |        | 1       | 5                      |
| 2    | Desconocimiento de procesos                         | 1                          | 1      |           | 2      |         |        | 2       | 6                      |
| 3    | Falta de compromiso para realizar las tareas        |                            |        |           |        | 1       | 1      |         | 2                      |
| 4    | Falta de cultura de asistencia al cliente           |                            |        |           |        |         | 1      |         | 1                      |
| 5    | No existe maquinaria de trabajo que optimice tiempo |                            |        |           | 1      |         |        | 1       | 2                      |
| 6    | Falta de reposición de material de limpieza         |                            |        |           | 2      | 1       | 2      | 1       | 6                      |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

Tercera semana del 18 - 24 de Agosto 2013

**Cuadro# 70**

| Ord. | Causas   | Incumplimiento de Procesos |        |           |        |         |        |         | Sumatoria ( $\Sigma$ ) |
|------|--|----------------------------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
|      |  | Lunes                      | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |                        |
| 1    | <i>Falta de estándares</i>                                 |                            |        |           | 1      |         |        | 2       | <b>3</b>               |
| 2    | <i>Desconocimiento de procesos</i>                         |                            |        |           | 1      | 1       |        | 2       | <b>4</b>               |
| 3    | <i>Falta de compromiso para realizar las tareas</i>        |                            |        | 1         |        |         | 1      |         | <b>2</b>               |
| 4    | <i>Falta de cultura de asistencia al cliente</i>           |                            |        |           |        |         |        | 2       | <b>2</b>               |
| 5    | <i>No existe maquinaria de trabajo que optimice tiempo</i> |                            | 1      |           | 1      |         |        | 1       | <b>3</b>               |
| 6    | <i>Falta de reposición de material de limpieza</i>         |                            |        |           | 1      |         | 1      | 2       | <b>4</b>               |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

### 5.1.2 Tabulación

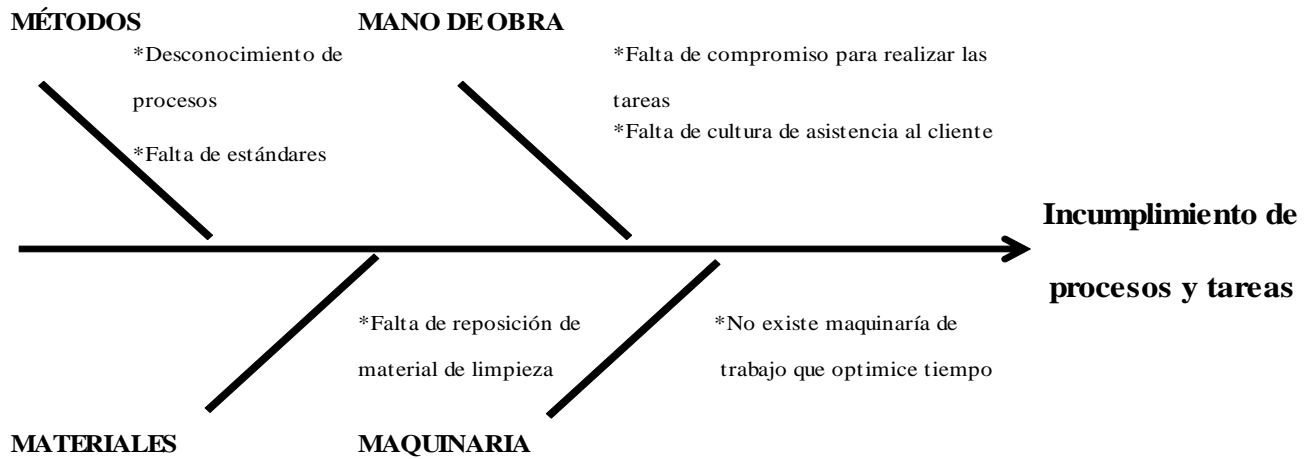
**Cuadro # 71**

| Ord. | Causas   | Semanas |      |      | Sumatoria<br>( $\Sigma$ ) | % Relativo     |
|------|--|---------|------|------|---------------------------|----------------|
|      |  | 1ra.    | 2da. | 3ra. |                           |                |
| 1    | <i>Falta de estándares</i>                                 | 3       | 5    | 3    | <b>11</b>                 | <b>17,46%</b>  |
| 2    | <i>Desconocimiento de procesos</i>                         | 5       | 6    | 4    | <b>15</b>                 | <b>23,81%</b>  |
| 3    | <i>Falta de compromiso para realizar las tareas</i>        | 3       | 2    | 2    | <b>7</b>                  | <b>11,11%</b>  |
| 4    | <i>Falta de cultura de asistencia al cliente</i>           | 2       | 1    | 2    | <b>5</b>                  | <b>7,94%</b>   |
| 5    | <i>No existe maquinaria de trabajo que optimice tiempo</i> | 3       | 2    | 3    | <b>8</b>                  | <b>12,70%</b>  |
| 6    | <i>Falta de reposición de material de limpieza</i>         | 7       | 6    | 4    | <b>17</b>                 | <b>26,98%</b>  |
|      |  |         |      |      | <b>63</b>                 | <b>100,00%</b> |

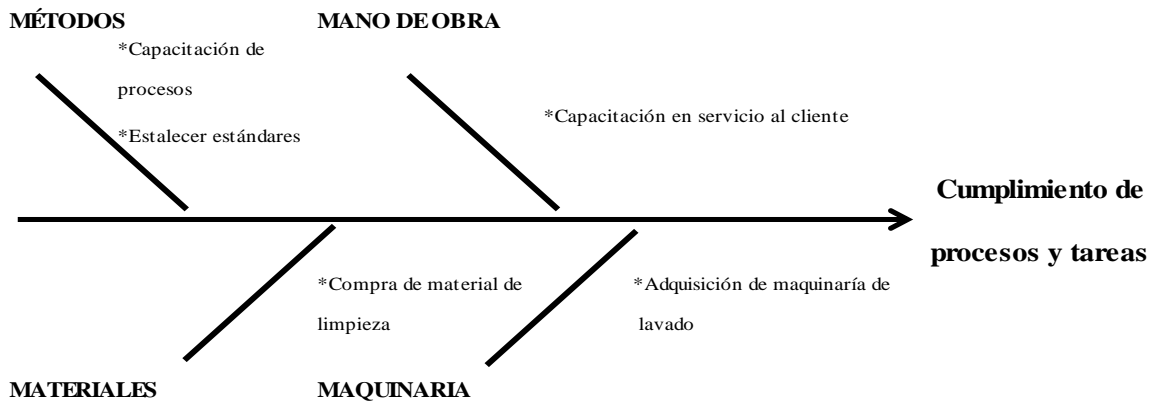
Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

### 5.1.3 Espina de pescado con los problemas y las posibles soluciones



Elaboración: El Autor



Elaboración: El Autor

### 5.1.4 Diagrama de Pareto

Cuadro# 72

| Causas de los problemas                             | Frecuencia de las fallas | % de incidencias en el problema | % acumulado |
|---|--------------------------|---------------------------------|-------------|
| Falta de reposición de material de limpieza         | 17                       | 26,98%                          | 26,98%      |
| Desconocimiento de procesos                         | 15                       | 23,81%                          | 50,79%      |
| Falta de estándares                                 | 11                       | 17,46%                          | 68,25%      |
| No existe maquinaria de trabajo que optimice tiempo | 8                        | 12,70%                          | 80,95%      |
| Falta de compromiso para realizar las tareas        | 7                        | 11,11%                          | 92,06%      |
| Falta de cultura de asistencia al cliente           | 5                        | 7,94%                           | 100,00%     |
|   | 63                       | 100,00%                         |             |

Fuente: Hotel Real Audiencia  
 Elaboración: El Autor

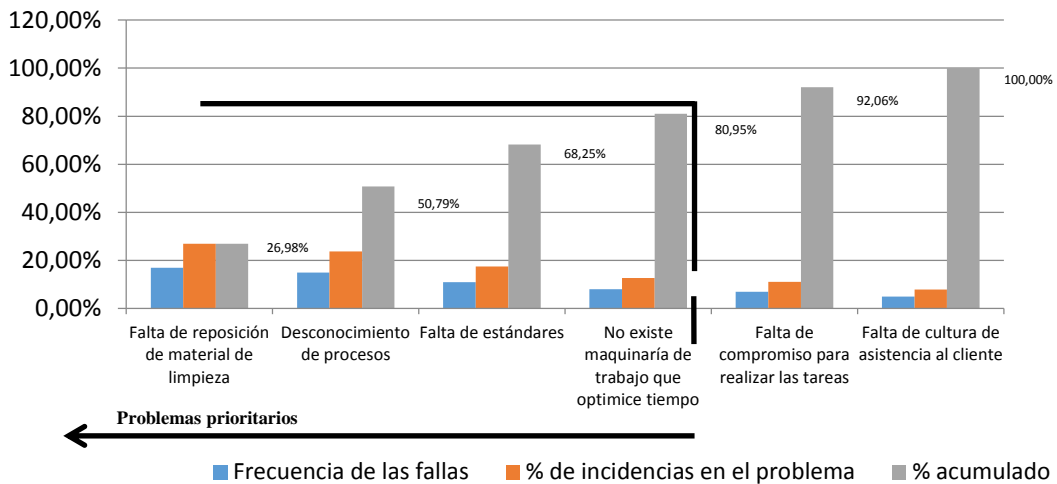


Gráfico 19  
 Elaboración: El Autor

### 5.1.5 Programación de Soluciones

Cuadro# 73

| Sub problema                  | Causa                       | Soluciones   | Factibilidad Operativa<br>20% | Costo<br>30% | Impacto en el servicio<br>30% | Plazo de ejecución<br>20% | Total<br>100% |
|-------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|--------------|-------------------------------|---------------------------|---------------|
| Fallas Administrativas<br>47% | Falta de estándares         | Establecer estándares a seguir para el arreglo de las habitaciones | 3<br>60                       | 0<br>0       | 3<br>90                       | 0<br>0                    | 150           |
|                               | Desconocimiento de procesos | Dar a conocer el levantamiento de procesos a los operativos        | 2<br>40                       | 0<br>0       | 2<br>60                       | 0<br>0                    | 100           |

| Factibilidad | Costo                   | Impacto en el servicio | Plazo                         |
|--------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|
| 3 = Alto     | 3 = Costo Alto          | Alto = 3               | 3 = Muy Largo (más de 2 años) |
| 2 = Medio    | 2 = Costo Medio         | Mediano = 2            | 2 = Largo (1 - 2 años)        |
| 1 = Bajo     | 1 = Costo Bajo          | Bajo = 1               | 1 = Mediano (3 meses - 1 año) |
| 0 = Nulo     | 0 = Costo no disponible | Nulo = 0               | 0 = Corto (1 - 3 meses)       |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor



**Cuadro# 74**

| Sub problema              | Causa   | Soluciones                                     | Factibilidad | Costo   | Impacto en  | Plazo de  | Total |
|---------------------------|---|--|--------------|---------|-------------|-----------|-------|
|                           |   |  | Operativa    | 30%     | el servicio | ejecución |       |
|                           |   |  | 20%          |         | 30%         | 20%       | 100%  |
| Fallas en el personal 53% | Falta de compromiso para realizar las tareas, no hay sentido de pertenencia | Programa de capacitación                       | 3<br>60      | 3<br>90 | 3<br>90     | 2<br>40   | 280   |
|                           | Falta de cultura de asistencia al cliente                                   | Programa de capacitación                       | 2<br>40      | 3<br>90 | 3<br>90     | 2<br>40   | 260   |
|                           | No existe maquinaria de trabajo que optimice tiempo                         | Adquisición de maquinaria de lavado de blancos | 3<br>60      | 3<br>90 | 1<br>30     | 2<br>40   | 220   |
|                           | Falta de reposición de material de limpieza                                 | Compra y sustitución de materiales de limpieza | 3<br>90      | 2<br>60 | 2<br>60     | 0<br>0    | 210   |

| Factibilidad | Costo                   | Impacto en el servicio | Plazo                         |
|--------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|
| 3 = Alto     | 3 = Costo Alto          | Alto = 3               | 3 = Muy Largo (más de 2 años) |
| 2 = Medio    | 2 = Costo Medio         | Mediano = 2            | 2 = Largo (1 - 2 años)        |
| 1 = Bajo     | 1 = Costo Bajo          | Bajo = 1               | 1 = Mediano (3 meses - 1 año) |
| 0 = Nulo     | 0 = Costo no disponible | Nulo = 0               | 0 = Corto (1 - 3 meses)       |

Fuente: Hotel Real Audiencia

## 5.1.6 Programa de Soluciones

**Cuadro # 75**

| Ord. | Soluciones   | Propósito  | Responsable       | Observaciones       |
|------|--|--|-------------------|---------------------|
| 1    | Establecer estándares a seguir para el arreglo de las habitaciones | Lograr estandarización del producto "habitación"               | Consultor interno |                     |
| 2    | Dar a conocer el levantamiento de procesos a los operativos        | Organización del trabajo                                       | Consultor interno |                     |
| 3    | Programa de capacitación. (Compromiso con las tareas)              | Lograr eficiencia al realizar las tareas                       | Consultor externo | Contraparte interna |
| 4    | Programa de capacitación. (Servicio al cliente)                    | Formación del desenvolvimiento para tratar y servir al cliente | Consultor externo | Contraparte interna |
| 5    | Adquisición de maquinaria de lavado de blancos                     | Optimizar tiempo   | Gerente           |                     |
| 6    | Compra y sustitución de materiales de limpieza                     | Mejorar la presentación de las habitaciones                    | Gerente           |                     |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

### a) Propuesta de Estándares

**Cuadro # 76**

| Ord. | Denominación del evento                 | Temas o contenidos                     | Objetivos  | Duración | Dirigido                   | Instructor        |
|------|---|--|--|----------|----------------------------|-------------------|
| 1    | Estándares para arreglo de habitaciones | Esquema para el arreglo de camas       | Estandarizar la tarea de arreglo de habitaciones         | 5 horas  | Todo el personal operativo | Consultor interno |
|      |   | Esquema para el arreglo del dormitorio | Evitar errores reproduciendo la variabilidad de procesos |          |                            |                   |
|      |   | Esquema para el arreglo de baños       |  |          |                            |                   |

b) Propuesta Capacitación en el Levantamiento de procesos

**Cuadro # 77**

| Ord. | Denominación del evento                                     | Temas o contenidos  | Objetivos   | Duración | Dirigido            | Instructor        |
|------|---|---|---|----------|---------------------|-------------------|
| 2    | Dar a conocer el levantamiento de procesos a los operativos | Aprendizaje de la limitación de procesos para cada área operativa               | Conocer los procesos                                | 3 horas  | Área Administrativa | Consultor interno |
|      |   | Entrenamiento para las áreas de recepción, ama de llaves y operadores de lavado | Organizar tareas en grupos de trabajo               |          |                     |                   |
|      |   |   | Identificar el trabajo encomendado a cada operativo |          |                     |                   |
|      |   |   | Personalizar cada tarea encomendada                 |          |                     |                   |

c) Programa de Capacitación

**Cuadro # 78**

| Ord. | Denominación del evento   | Temas o contenidos                      | Objetivos                      | Duración | Dirigido           | Instructor  |
|------|---------------------------|---|--------------------------------|----------|--------------------|-------------|
| 3    | Compromiso con las tareas | Motivación y valoración del trabajo     | Adquirir responsabilidad       | 20 horas | Personal operativo | Por definir |
|      |                           | Trabajo en equipo                       | Conseguir eficiencia           |          |                    |             |
|      |                           | Comunicación efectiva                   | Lograr pro actividad           |          |                    |             |
|      |                           | Toma de decisiones                      | Solución positiva de problemas |          |                    |             |
|      |                           | Principios y valores de la organización |                                |          |                    |             |

d) Programa de Capacitación

**Cuadro # 79**

| Ord. | Denominación del evento | Temas o contenidos                    | Objetivos                    | Duración | Dirigido                   | Instructor  |
|------|-------------------------|---------------------------------------|------------------------------|----------|----------------------------|-------------|
| 4    | Servicio al cliente     | Generalidades del servicio al cliente | Obtener clientes satisfechos | 15 horas | Todo el personal del hotel | Por definir |
|      |                         | Importancia del servicio al cliente   |                              |          |                            |             |
|      |                         | Estrategias del servicio al cliente   |                              |          |                            |             |

e) Propuesta de Adquisición de Maquinaria

**Cuadro # 80**

| Ord. | Denominación del evento                                 | Temas o contenidos               | Objetivos                                | Duración | Dirigido             | Instructor                            |
|------|---|----------------------------------|--|----------|----------------------|---------------------------------------|
| 5    | Compra de maquinaria para el área de lavado y planchado | Análisis de posibles proveedores | Optimizar el tiempo y recursos naturales | 10 horas | Operadores de lavado | Consultor interno con apoyo gerencial |
|      |   | Compra de la maquinaria          |  |          |                      |                                       |

Elaboración: El Autor

f) Propuesta Compra de Material de Limpieza

**Cuadro # 81**

| Ord. | Denominación del evento        | Temas o contenidos                                    | Objetivos   | Duración | Dirigido              | Instructor                            |
|------|--------------------------------|---|---|----------|-----------------------|---------------------------------------|
| 6    | Compra de material de limpieza | Procedimiento de compra con los proveedores del hotel | Complementar la propuesta de estandarización en arreglo de habitaciones | 5 horas  | Área de ama de llaves | Consultor interno con apoyo gerencial |
|      |                                |   | Obtener clientes satisfechos  |          |                       |                                       |

Elaboración: El Autor

## 5.2 Análisis de Causas Raíces (Problema N°2)

Insatisfacción de la Infraestructura del Hotel Real Audiencia por parte del Huésped

**Cuadro # 82**

| Causas de los problemas                                 | No. Fallas actual | No. Fallas deseadas | No. Fallas deseadas % | Posibilidad de mejora | % Posibilidad de mejora |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Color muy fuerte en la fachada del hotel                | 6                 | 1                   | 7,69%                 | 5                     | 4,24                    |
| Pisos de las habitaciones sin arreglo                   | 24                | 3                   | 23,08%                | 21                    | 17,80                   |
| Camas rayadas y maltratadas                             | 14                | 2                   | 15,38%                | 12                    | 10,17                   |
| Desigualdad en las sábanas al arreglar las habitaciones | 9                 | 2                   | 15,38%                | 7                     | 5,93                    |
| Fallan continuamente los ventiladores                   | 31                | 3                   | 23,08%                | 28                    | 23,73                   |
| Seguridad de las puertas dañadas                        | 34                | 2                   | 15,38%                | 32                    | 27,12                   |
|   | 118               | 13                  | 100,00%               | 105                   | 88,98                   |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

### 5.2.1 Datos Recolectados

Primera Semana 04 – 10 Agosto 2013

**Cuadro # 83**

| Ord. | Causas  | Incumplimiento de Procesos |        |           |        |         |        |         | Sumatoria ( $\Sigma$ ) |
|------|---|----------------------------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
|      |   | Lunes                      | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |                        |
| 1    | Color muy fuerte en la fachada del hotel                |                            |        |           |        | 1       | 1      |         | 2                      |
| 2    | Pisos de las habitaciones sin arreglo                   |                            | 1      |           | 1      | 3       | 3      |         | 8                      |
| 3    | Camas rayadas y maltratadas                             |                            |        |           |        |         | 1      | 1       | 2                      |
| 4    | Desigualdad en las sábanas al arreglar las habitaciones |                            |        |           |        |         | 2      |         | 2                      |
| 5    | Fallan continuamente los ventiladores                   |                            |        |           | 2      | 4       | 5      | 1       | 12                     |
| 6    | Seguridad de las puertas dañadas                        |                            | 1      | 2         | 1      | 3       | 4      | 1       | 12                     |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

Segunda Semana del 11 – 17 de agosto 2013

**Cuadro# 84**

| Ord. | Causas  | Incumplimiento de Procesos |        |           |        |         |        |         | Sumatoria ( $\Sigma$ ) |
|------|---|----------------------------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
|      |   | Lunes                      | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |                        |
| 1    | Color muy fuerte en la fachada del hotel                |                            |        |           | 2      | 1       |        |         | <b>3</b>               |
| 2    | Pisos de las habitaciones sin arreglo                   |                            | 1      |           | 2      | 3       | 3      | 2       | <b>11</b>              |
| 3    | Camas rayadas y maltratadas                             |                            |        |           |        |         | 1      | 4       | <b>5</b>               |
| 4    | Desigualdad en las sábanas al arreglar las habitaciones |                            |        |           | 1      | 2       | 1      |         | <b>4</b>               |
| 5    | Fallan continuamente los ventiladores                   |                            |        |           | 2      | 3       | 4      |         | <b>9</b>               |
| 6    | Seguridad de las puertas dañadas                        |                            |        |           | 4      | 6       | 5      | 1       | <b>16</b>              |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

Tercera Semana del 18 – 24 de agosto 2013

**Cuadro # 85**

| Ord. | Causas  | Incumplimiento de Procesos |        |           |        |         |        |         | Sumatoria ( $\Sigma$ ) |
|------|---|----------------------------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
|      |   | Lunes                      | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |                        |
| 1    | Color muy fuerte en la fachada del hotel                |                            |        |           |        |         |        | 1       | <b>1</b>               |
| 2    | Pisos de las habitaciones sin arreglo                   |                            |        |           | 1      | 2       |        | 2       | <b>5</b>               |
| 3    | Camas rayadas y maltratadas                             |                            |        |           | 1      | 3       |        | 3       | <b>7</b>               |
| 4    | Desigualdad en las sábanas al arreglar las habitaciones |                            |        |           |        | 2       | 1      |         | <b>3</b>               |
| 5    | Fallan continuamente los ventiladores                   |                            | 1      |           | 2      | 4       | 3      |         | <b>10</b>              |
| 6    | Seguridad de las puertas dañadas                        |                            |        |           |        | 2       | 3      | 1       | <b>6</b>               |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

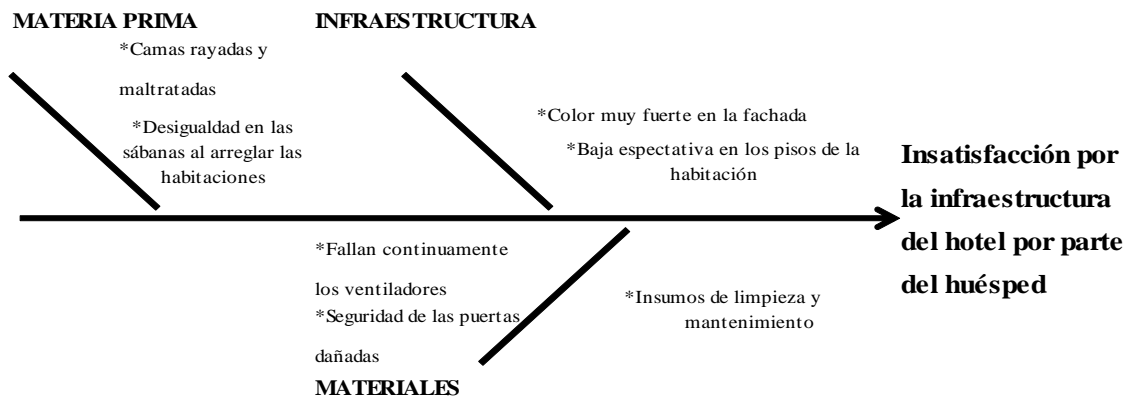
### 5.2.2 Tabulación

**Cuadro # 86**

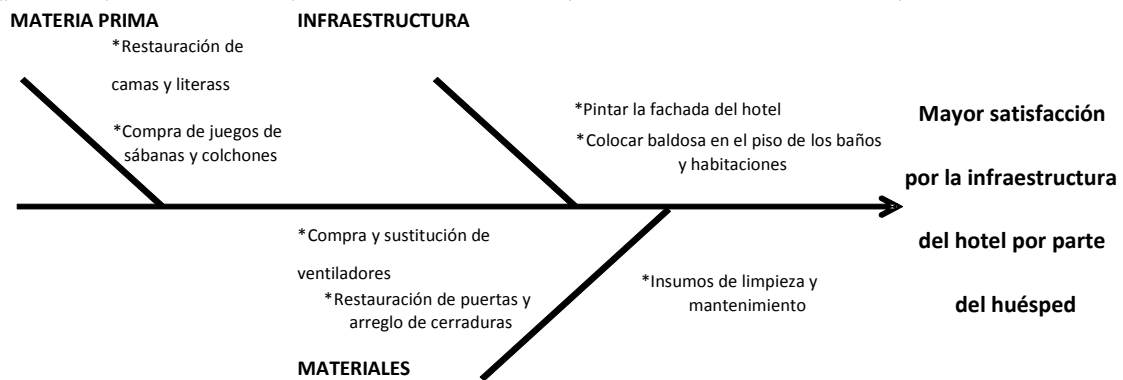
| Ord. | Causas  | Semanas |      |      | Sumatoria<br>( $\Sigma$ ) | % Relativo     |
|------|---|---------|------|------|---------------------------|----------------|
|      |   | 1ra.    | 2da. | 3ra. |                           |                |
| 1    | Color muy fuerte en la fachada del hotel                | 2       | 3    | 1    | 6                         | 5,08%          |
| 2    | Pisos de las habitaciones sin arreglo                   | 8       | 11   | 5    | 24                        | 20,34%         |
| 3    | Camas rayadas y maltratadas                             | 2       | 5    | 7    | 14                        | 11,86%         |
| 4    | Desigualdad en las sábanas al arreglar las habitaciones | 2       | 4    | 3    | 9                         | 7,63%          |
| 5    | Fallan continuamente los ventiladores                   | 12      | 9    | 10   | 31                        | 26,27%         |
| 6    | Seguridad de las puertas dañadas                        | 12      | 16   | 6    | 34                        | 28,81%         |
|      |   |         |      |      | <b>118</b>                | <b>100,00%</b> |

Fuente: Hotel Real Audiencia

### 5.2.3 Espina de Pescado con Problemas y las Posibles Soluciones



Elaboración: El Autor



Elaboración : El Autor

## 5.2.4 Diagrama de Pareto

Cuadro# 87

| <b>Causas de los problemas</b>                                 | <i>Frecuencia de las fallas</i> | <i>% de incidencias en el problema</i> | <i>% acumulado</i> |
|--|---------------------------------|--|--------------------|
| <i>Seguridad de las puertas dañadas</i>                        | 17                              | 26,98%                                 | 26,98%             |
| <i>Fallas continuas de los ventiladores</i>                    | 15                              | 23,81%                                 | 50,79%             |
| <i>Pisos de las habitaciones sin arreglo</i>                   | 11                              | 17,46%                                 | 68,25%             |
| <i>Camas rayadas y maltratadas</i>                             | 8                               | 12,70%                                 | 80,95%             |
| <i>Desigualdad en las sábanas al arreglar las habitaciones</i> | 7                               | 11,11%                                 | 92,06%             |
| <i>Color muy fuerte en la fachada</i>                          | 5                               | 7,94%                                  | 100,00%            |
|  | 63                              | 100,00%                                |                    |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor



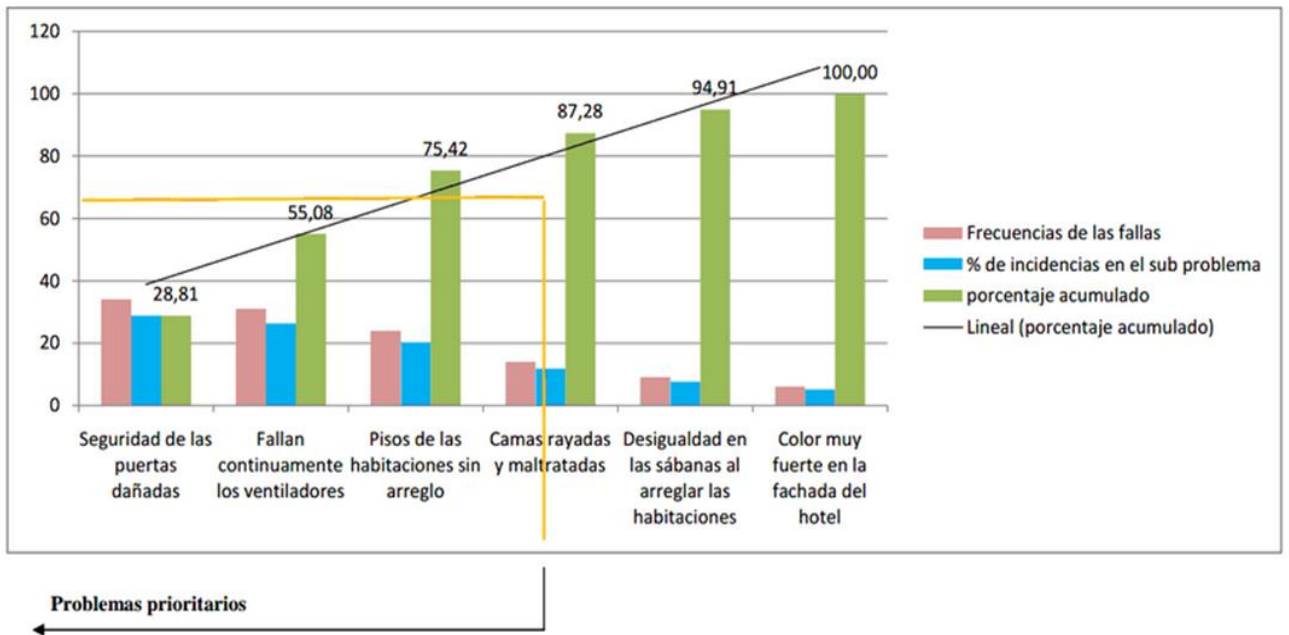


Gráfico # 20

Elaboración: El Autor

## 5.2.5 Programación de Soluciones

Cuadro# 88

| Problema        | Causa  | Soluciones  | Factibilidad | Costo   | Impacto en  | Plazo de  | Total |
|-----------------|--|---|--------------|---------|-------------|-----------|-------|
|                 |  |   | Operativa    | 30%     | el servicio | ejecución |       |
|                 |  |   | 20%          |         | 30%         | 20%       | 100%  |
| Fallas          | Color muy fuerte en la fachada   | Pintar la fachada                                       | 3<br>60      | 2<br>60 | 2<br>60     | 1<br>20   | 200   |
|                 | Baja la expectativa al ver que los pisos de las habitaciones no tienen baldosa como los pasillos del hotel | Colocar en el piso de baños y habitaciones              | 3<br>60      | 3<br>90 | 3<br>90     | 2<br>40   | 280   |
| Administrativas | Camas rayadas y maltratadas  | Restauración de camas                                   | 3<br>60      | 1<br>30 | 2<br>60     | 1<br>20   | 170   |
|                 | Desigualdad en las sábanas al arreglar las habitaciones  | Compra de juegos de sábanas y colchones                 | 3<br>60      | 2<br>60 | 3<br>90     | 1<br>20   | 260   |
| 100%            | Fallan continuamente los ventiladores  | Compra y sustitución de ventiladores nuevos por dañados | 3<br>60      | 3<br>90 | 3<br>90     | 1<br>20   | 260   |
|                 | Seguridad de las puertas dañadas   | Restauración de puertas y arreglo de cerraduras         | 3<br>60      | 1<br>30 | 2<br>60     | 1<br>20   | 170   |

| Factibilidad | Costo                   | Impacto en el servicio | Plazo                         |
|--------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|
| 3 = Alto     | 3 = Costo Alto          | Alto = 3               | 3 = Muy Largo (más de 2 años) |
| 2 = Medio    | 2 = Costo Medio         | Mediano = 2            | 2 = Largo (1 - 2 años)        |
| 1 = Bajo     | 1 = Costo Bajo          | Bajo = 1               | 1 = Mediano (3 meses - 1 año) |
| 0 = Nulo     | 0 = Costo no disponible | Nulo = 0               | 0 = Corto (1 - 3 meses)       |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

## 5.2.6 Programa de Soluciones

**Cuadro# 89**

| Ord. | Soluciones  | Propósito  | Responsable | Observaciones   |
|------|---|--|-------------|---|
| 1    | Pintar la fachada del hotel                             | Atraer a clientes potenciales con un color más llamativo en la fachada del hotel                       | Gerente     | Contratación externa de mano de obra  |
| 2    | Colocar baldosas en pisos de baños y habitaciones       | Mantener la expectativa de un buen producto dentro de la habitación así como en los pasillos del hotel | Gerente     | La mano de obra será la misma que colocó la baldosa en los pasillos del hotel |
| 3    | Restauración de camas                                   | Disolver la idea de un producto antiguo y sin cuidado  | Gerente     | Contratación externa de mano de obra  |
| 4    | Compra de juegos de sábanas y colchones                 | Estandarizar el arreglo de la habitación y agrandar la vista del cliente                               | Gerente     |   |
| 5    | Compra y sustitución de ventiladores nuevos por dañados | Hacer del clima dentro de la habitación un ambiente refrescante  | Gerente     |   |
| 6    | Restauración de puertas y arreglo de cerraduras         | Brindar la seguridad necesaria a los clientes y a sus pertenencias dentro del hotel                    | Gerente     | Contratación externa de mano de obra  |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

- a) Propuesta de arreglo de la fachada del hotel

**Cuadro# 90**

| Ord. | Denominación del evento     | Temas o contenidos          | Objetivos  | Duración          | Instructor |
|------|-----------------------------|-----------------------------|--|-------------------|------------|
| 1    | Pintar la fachada del hotel | Búsqueda de la mano de obra | Mejorar la imagen del hotel para atraer a clientes potenciales | 5 días laborables | Gerente    |
|      |                             | Escoger un color adecuado   |  |                   |            |
|      |                             | Compra del material         |  |                   |            |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

b) Propuesta de arreglo de pisos de habitaciones

**Cuadro# 91**

| Ord. | Denominación del evento                          | Temas o contenidos   | Objetivos   | Duración           | Instructor |
|------|--|--|---|--------------------|------------|
| 2    | Colocar baldosa en pisos de baños y habitaciones | Escoger un buen proveedor que brinde una gama completa para optar por el modelo adecuado | Mejorar la presentación de las habitaciones<br><br>Mantener la expectativa del cliente cuando conozca la habitación | 15 días laborables | Gerente    |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

c) Propuesta de renovación de camas

**Cuadro# 92**

| Ord. | Denominación del evento | Temas o contenidos           | Objetivos  | Duración           | Instructor |
|------|-------------------------|------------------------------|--|--------------------|------------|
| 3    | Restauración de camas   | Contratación de mano de obra | Entregar un buen producto en cada estadía para mantener una expectativa alta | 10 días laborables | Gerente    |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

d) Propuestas de compra de sábanas y colchones

**Cuadro# 93**

| Ord. | Denominación del evento                    | Temas o contenidos  | Objetivos  | Duración          | Instructor |
|------|--|---|--|-------------------|------------|
| 4    | Compra de juegos de sábanas y de colchones | Dar de baja las sábanas y colchones viejos                        | Evitar la variedad en el arreglo de camas  | 3 días laborables | Gerente    |
|      |  | Comprar al proveedor del hotel las sábanas y colchones necesarios | Cautivar la vista del cliente con una agradable y uniforme presentación de las camas |                   |            |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

e) Propuesta compra y sustitución de ventiladores

**Cuadro# 94**

| Ord. | Denominación del evento              | Temas o contenidos  | Objetivos  | Duración          | Instructor |
|------|--------------------------------------|---|--|-------------------|------------|
| 5    | Compra y auatitución de ventiladores | Dar de baja aquellos ventiladores que no puedan ser reparados | Proporcionar el servicio de ventilación sin inconvenientes | 3 días laborables | Gerente    |
|      |                                      | Comprar los ventiladores que hagan falta                      | Promoveer un ambiente fresco dentro de la habitación       |                   |            |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

f) Propuesta restauración de puertas y arreglo de cerraduras

**Cuadro# 95**

| Ord. | Denominación del evento                         | Temas o contenidos              | Objetivos   | Duración          | Instructor |
|------|---|---------------------------------|---|-------------------|------------|
| 6    | Restauración de puertas y arreglo de cerraduras | Contratación de la mano de obra | Brindar la seguridad apropiada a los huéspedes y sus pertinencias | 5 días laborables | Gerente    |
|      |   | Compra de cerraduras            |   |                   |            |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

### 5.3 Análisis de Causas Raíces (Problema N°3)

No se utiliza hojas de control adecuadas

**Cuadro# 96**

| Problema                                 | Sub problemas               | Causas de los problemas  | Frecuencia de las fallas | % de incidencia en el sub problema | % de incidencia en el problema |
|--|-----------------------------|--|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| No se utiliza hojas de control adecuadas | Fallas administrativas 100% | No se lleva un control de gasto de amenities                                 | 13                       | 17,33%                             | 17,33%                         |
|  |                             | Gasto desmedido de papelería para controlar el ingreso y salida de huéspedes | 35                       | 46,67%                             | 46,67%                         |
|  |                             | Falta de interés para manejar un orden de hojas de control                   | 22                       | 29,33%                             | 29,33%                         |
|  |                             | No se cuenta con datos históricos exactos de ocupación del hotel             | 5                        | 6,67%                              | 6,67%                          |
|  |                             |  | 75                       | 100,00%                            | 100,00%                        |

| Causas de los problemas   | No. Fallas actual | No. Fallas deseadas | No. Fallas deseadas % | Posibilidad de mejora | % Posibilidad de mejora |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| No se lleva un control de gasto de amenities                                    | 13                | 4                   | 26,67%                | 9                     | 12,00                   |
| Gasto desmedido de papelería para controlar el ingreso y la salida de huéspedes | 35                | 6                   | 40,00%                | 29                    | 38,67                   |
| Falta de interés para manejar un orden de hojas de control                      | 22                | 3                   | 20,00%                | 19                    | 25,33                   |
| No se cuenta con datos históricos exactos de ocupación del hotel                | 5                 | 2                   | 13,33%                | 3                     | 4,00                    |
|   | 75                | 15                  | 100,00%               | 60                    | 80,00                   |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

### 5.3.1 Datos Recolectados

Primera semana del 04 – 10 de agosto 2013

**Cuadro# 97**

| Ord. | Causas  | No se utiliza hojas de control adecuadas |        |           |        |         |        |         | Sumatoria ( $\Sigma$ ) |
|------|---|--|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
|      |   | Lunes                                    | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |                        |
| 1    | No se lleva un control de gasto de amenities                                    |  |        |           |        | 1       | 1      | 2       | <b>4</b>               |
| 2    | Gasto desmedido de papelería para controlar el ingreso y la salida de huéspedes |  |        |           | 1      | 3       | 3      | 1       | <b>8</b>               |
| 3    | Falta de interés para manejar un orden de hojas de control                      |  |        |           |        | 3       | 4      | 4       | <b>11</b>              |
| 4    | No se cuenta con datos históricos exactos de ocupación del hotel                | 1  |        |           |        |         |        |         | <b>1</b>               |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

Segunda semana del 11 – 17 de agosto 2013

**Cuadro# 98**

| Ord. | Causas  | No se utiliza hojas de control adecuadas |        |           |        |         |        |         | Sumatoria ( $\Sigma$ ) |
|------|---|--|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
|      |   | Lunes                                    | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |                        |
| 1    | No se lleva un control de gasto de amenities                                    |  |        |           |        | 1       | 2      | 1       | <b>4</b>               |
| 2    | Gasto desmedido de papelería para controlar el ingreso y la salida de huéspedes |  |        | 1         |        | 3       | 5      | 6       | <b>15</b>              |
| 3    | Falta de interés para manejar un orden de hojas de control                      |  |        |           |        | 1       | 2      | 4       | <b>7</b>               |
| 4    | No se cuenta con datos históricos exactos de ocupación del hotel                | 1  |        |           |        |         |        |         | <b>1</b>               |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

Tercera semana del 18 – 24 de agosto 2013

**Cuadro# 99**

| Ord. | Causas  | No se utiliza hojas de control adecuadas |        |           |        |         |        |         | Sumatoria ( $\Sigma$ ) |
|------|---|--|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
|      |   | Lunes                                    | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |                        |
| 1    | No se lleva un control de gasto de amenities                                    |  |        |           | 2      |         |        | 3       | 5                      |
| 2    | Gasto desmedido de papelería para controlar el ingreso y la salida de huéspedes |  | 1      |           | 1      | 3       | 3      | 4       | 12                     |
| 3    | Falta de interés para manejar un orden de hojas de control                      |  |        |           |        | 1       | 1      | 2       | 4                      |
| 4    | No se cuenta con datos históricos exactos de ocupación del hotel                | 1  |        |           |        |         | 1      | 1       | 3                      |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

### 5.3.2 Tabulación

**Cuadro# 100**

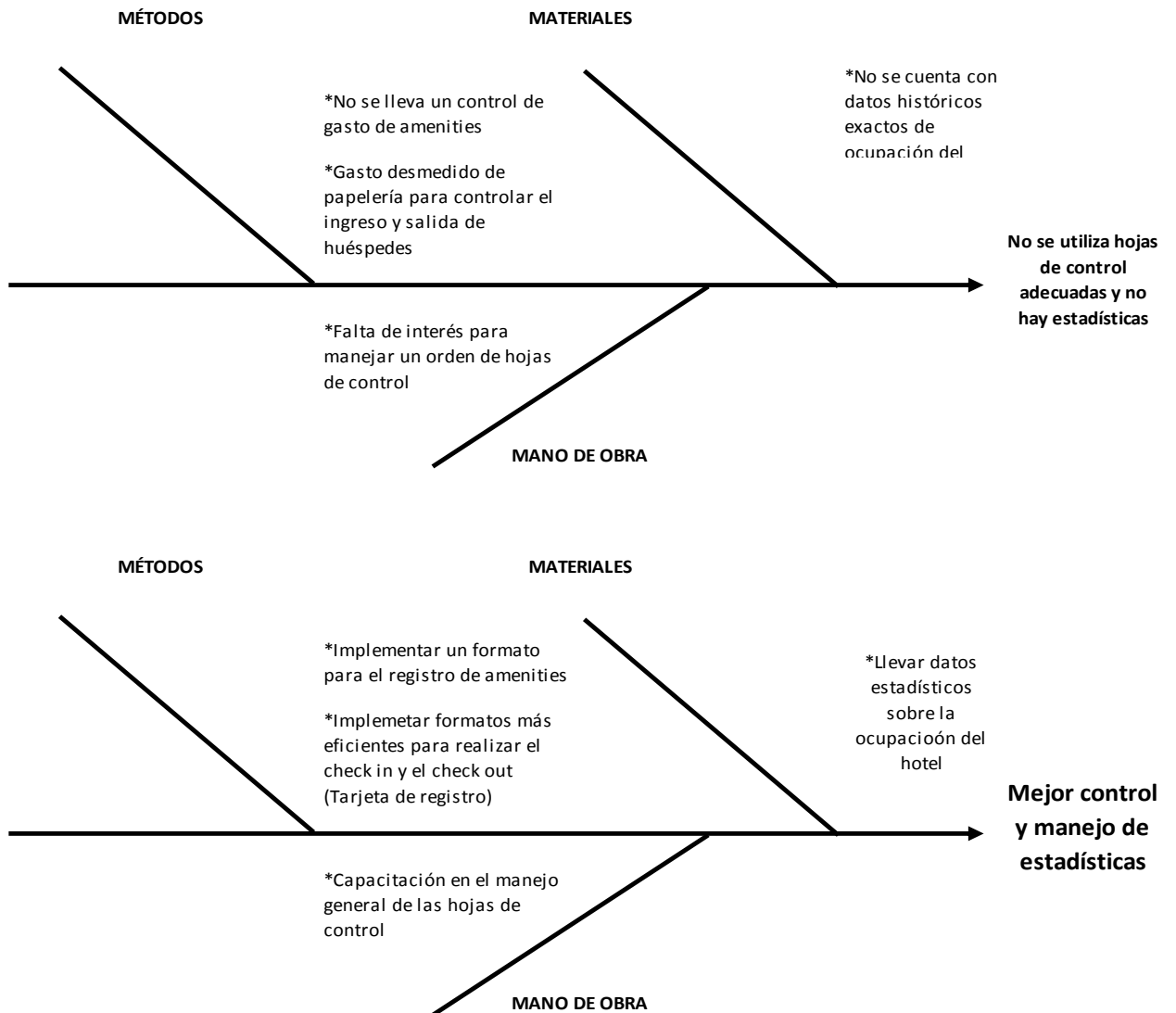
| Ord. | Causas  | Semanas |      |      | Sumatoria<br>( $\Sigma$ ) | % Relativo |
|------|---|---------|------|------|---------------------------|------------|
|      |   | 1ra.    | 2da. | 3ra. |                           |            |
| 1    | No se lleva un control de gasto de amenities                                    | 4       | 4    | 5    | 13                        | 17,33%     |
| 2    | Gasto desmedido de papelería para controlar el ingreso y la salida de huéspedes | 8       | 15   | 12   | 35                        | 46,67%     |
| 3    | Falta de interés para manejar un orden de hojas de control                      | 11      | 7    | 4    | 22                        | 29,33%     |
| 4    | No se cuenta con datos históricos exactos de ocupación del hotel                | 1       | 1    | 3    | 5                         | 6,67%      |
|      |   |         |      |      | 75                        | 100,00%    |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor



### 5.3.3 Espina de Pescado con Problemas y las Posibles Soluciones



Elaboración: El Autor

### 5.3.4 Diagrama de Pareto

**Cuadro # 101**

| Causas de los problemas   | Frecuencia de las fallas | % de incidencias en el problema | % acumulado |
|---|--------------------------|---------------------------------|-------------|
| No se lleva un control de gasto de amenities                          | 35                       | 46,67%                          | 46,67%      |
| Gasto desmedido de papelería para controlar el ingreso y la salida de | 22                       | 29,33%                          | 76,00%      |
| Falta de interés para manejar un orden de hojas de control            | 13                       | 17,33%                          | 93,33%      |
| No se cuenta con datos históricos exactos de ocupación del hotel      | 5                        | 6,67%                           | 100,00%     |
|   | 75                       | 100,00%                         |             |

Fuente: Hotel Real Audiencia  
Elaboración: El Autor

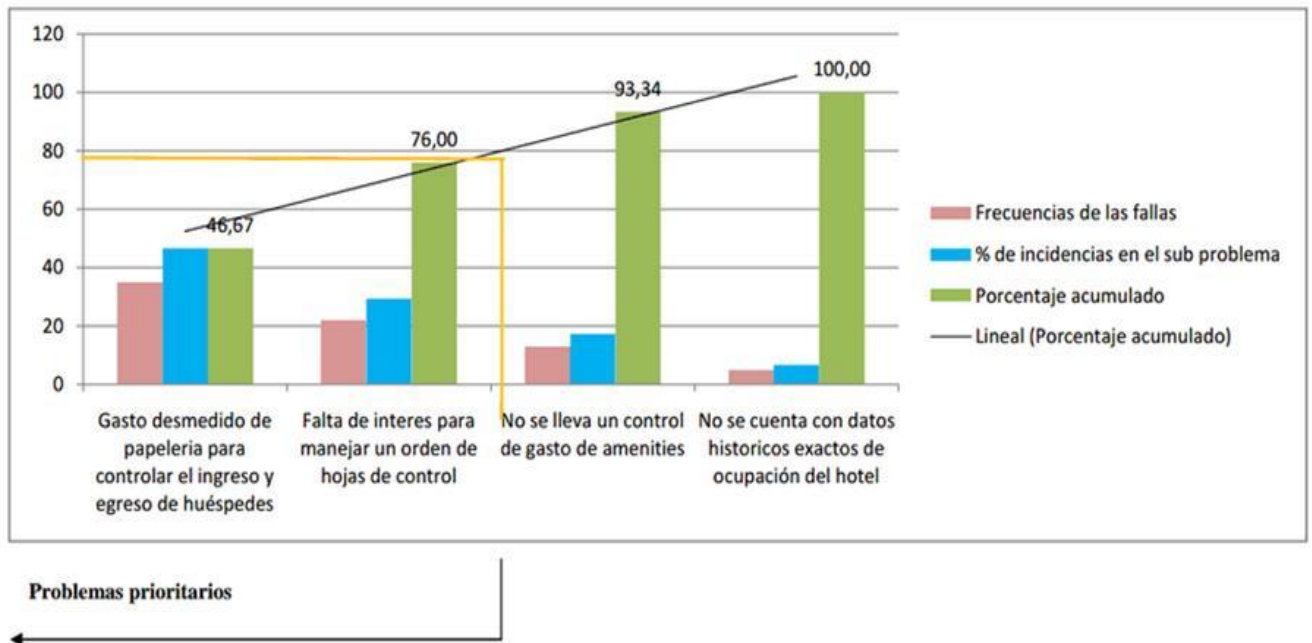


Gráfico # 21

Fuente: Hotel Real Audiencia  
Elaboración: El Autor

### 5.3.5 Programación de Soluciones

**Cuadro # 102**

| Problema | Causa   | Soluciones   | Factibilidad | Costo   | Impacto en  | Plazo de  | Total |
|----------|---|--|--------------|---------|-------------|-----------|-------|
|          |   |  | Operativa    |         | el servicio | ejecución |       |
|          |   |  | 20%          | 30%     | 30%         | 20%       | 100%  |
| Fallas   | No se lleva un control de gasto de amenities                                    | Implementar un formato para el registro de amenities                         | 2<br>40      | 0<br>0  | 1<br>30     | 1<br>20   | 90    |
|          | Gasto desmedido de papelería para controlar el ingreso y la salida de huéspedes | Implementar formatos más eficientes para realizar el check in y el check out | 3<br>60      | 1<br>30 | 3<br>90     | 1<br>20   | 200   |
| 100%     | Falta de interés para manejar un orden de hojas de control                      | Capacitación en el manejo general de las hojas de control                    | 3<br>60      | 2<br>60 | 3<br>90     | 1<br>20   | 230   |
|          | No se cuenta con datos históricos exactos de ocupación del hotel                | Llevar datos estadísticos sobre la ocupación del hotel                       | 1<br>20      | 0<br>0  | 1<br>30     | 2<br>40   | 90    |

| Factibilidad | Costo                   | Impacto en el servicio | Plazo                         |
|--------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|
| 3 = Alto     | 3 = Costo Alto          | Alto = 3               | 3 = Muy Largo (más de 2 años) |
| 2 = Medio    | 2 = Costo Medio         | Mediano = 2            | 2 = Largo (1 - 2 años)        |
| 1 = Bajo     | 1 = Costo Bajo          | Bajo = 1               | 1 = Mediano (3 meses - 1 año) |
| 0 = Nulo     | 0 = Costo no disponible | Nulo = 0               | 0 = Corto (1 - 3 meses)       |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

### 5.3.6 Programa de Soluciones

**Cuadro # 103**

| Ord. | Soluciones   | Propósito   | Responsable       | Observaciones |
|------|--|---|-------------------|---------------|
| 1    | Implementar un formato para el registro de amenities                         | Llevar un control en las cantidades de amenities utilizadas en el arreglo de habitaciones             | Consultor interno |               |
| 2    | Implementar formatos más eficientes para realizar el check in y el check out | Tener un buen control de los datos de clientes para registrar y llevar ordenadamente la base de datos | Consultor interno |               |
| 3    | Capacitación en el manejo general de las hojas de control                    | Conocer la importancia del manejo de hojas de control en el hotel                                     | Consultor interno |               |
| 4    | Llevar datos estadísticos sobre la ocupación del hotel                       | Manejar la base de datos para comparaciones y estudios mercadológicos futuros                         | Consultor interno |               |

Elaboración: El Autor

a) Propuesta formato de control de amenities

**Cuadro# 104**

| Ord. | Denominación del evento                           | Temas o contenidos   | Objetivos   | Duración | Dirigido                  | Instructor        |
|------|---|--|---|----------|---------------------------|-------------------|
| 1    | Implementar formatos para el control de amenities | Determinar que amenities se colocarán en la habitación       | Inventariar el uso de amenities                         | 8 horas  | Ama de llaves y recepción | Consultor interno |
|      |   | Implementar los formatos que controlarán el uso de amenities | Llevar un control para determinar el gasto de amenities |          |                           |                   |

Elaboración: El Autor

b) Propuesta formato de Check In y Check Out

**Cuadro# 105**

| Ord. | Denominación del evento            | Temas o contenidos  | Objetivos  | Duración | Dirigido  | Instructor        |
|------|------------------------------------|---|--|----------|-----------|-------------------|
| 2    | Formatos para check in y check out | Implementar nuevos formatos para llevar un buen registro de los huéspedes | Registrar al huésped de manera más ordenada y rápida   | 6 horas  | Recepción | Consultor interno |
|      |                                    |   | Obtener todos los datos personales necesarios del cliente para un buen control y para formar una base de datos |          |           |                   |
|      |                                    |   | Tener un buen manejo y control de las salidas diarias de los huéspedes   |          |           |                   |

Elaboración: El Autor

c) Propuesta de Capacitación

**Cuadro# 106**

| Ord. | Denominación del evento                            | Temas o contenidos                      | Objetivos  | Duración | Dirigido                  | Instructor        |
|------|--|---|--|----------|---------------------------|-------------------|
| 3    | Seminario del correcto uso de las hojas de control | Importancia del uso de hojas de control | Tener un personal responsable en el uso y manejo de las hojas de control | 9 horas  | Ama de llaves y recepción | Consultor interno |
|      |  | Utilización correcta                    |  |          |                           |                   |

Elaboración: El Autor

d) Propuesta Formato de ocupación del hotel

**Cuadro# 107**

| Ord. | Denominación del evento                                | Temas o contenidos   | Objetivos   | Duración | Dirigido  | Instructor        |
|------|--|--|---|----------|-----------|-------------------|
| 4    | Llevar datos estadísticos sobre la ocupación del hotel | Implementar un formato para registrar los datos de ocupación del hotel | Llevar una base de datos de la ocupación del hotel para registrar correctamente los ingresos por ventas | 2 horas  | Recepción | Consultor interno |

Elaboración: El Autor

## 5.4 Esquema de Soluciones

### 5.4.1 Programación de Soluciones del Problema 1

#### a) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ELABORACIÓN DE ESTÁNDARES

##### ESTÁNDARES PARA ARREGLO DE HABITACIONES

###### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del proyecto: CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTÁNDARES EN ARREGLO DE HABITACIONES
2. Duración: 5 horas
3. Lugar de ejecución: HOTEL REAL AUDIENCIA

###### II. DIRIGIDO A:

El área de ama de llaves

###### III. OBJETIVOS:

1. Estandarizar el proceso de arreglo de habitaciones para evitar variabilidad y errores.
2. Lograr enseñar al personal sus tareas a cumplir detalladamente de manera que conozcan su trabajo y se comprometan con este.
3. Renovar el ambiente a primera vista de las habitaciones para que el cliente se sienta atraído y así captar más mercado.
4. Cambiar los insumos de las habitaciones para que los clientes frecuentes sientan que el hotel mejora su servicio.
5. Obtener una estrategia de boca a boca una vez que los clientes nuevos y frecuentes palpen el mejoramiento en su estadía.

###### IV. METODOLOGÍA:

- Una vez detallados los estándares se entregará el documento impreso a cada empleado.
- Previamente se aplicará a una habitación los estándares y se la arreglará conforme está escrito en el documento para tomar fotos paso a paso de los cambios y posteriormente enseñarlos como material didáctico en exposiciones.
- Habrá la participación de los asistentes en forma de preguntas y respuestas.
- El caso pasará posteriormente de la teoría a la práctica.

###### V. CONTENIDO

###### 1. Antecedentes

- ¿Qué significa estándares?
- ¿Para que se utilizan los estándares en la hotelería?
- Ejemplos de estándares de importantes empresas hoteleras

###### 2. Clientes cambiantes

- ¿Qué busca el cliente de turismo?
- ¿Qué le puede ofrecer el Hotel?
- ¿De qué manera aporta el personal de ama de llaves al servicio del cliente?

###### 3. Aprendizaje de los estándares propuestos

- Lectura con la participación de los asistentes.
- Detallar paso a paso con ayuda de deapositivas.
- Resolver inquietudes de los participantes.
- Preguntas e incentivos a la participación de los asistentes.
- Resolver el caso de manera práctica.
- Juego de roles.

###### VI. EXPOSITOR:

Consultor interno

## b) CONTENIDO DEL PROGRAMA CONOCIMIENTO DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

### CONOCIMIENTO DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del seminario: CONOCIMIENTO DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
2. Duración: 3 horas
3. Lugar de ejecución: HOTEL REAL AUDIENCIA

#### II. DIRIGIDO A:

Gerencia

#### III. OBJETIVOS:

1. Conocer detalladamente el trabajo que debe realizar cada miembro del hotel para que se identifiquen sus tareas.
2. Especificar las actividades encomendadas a los empleados para que realicen un buen desempeño cuando se trate de trabajar en grupo o equipo.
3. Reconocer el trabajo de cada uno como parte de labor diaria para personalizarse con sus labores.
4. Hacer que cada miembro del hotel se caracterice por el trabajo que hace para que sienta que es el mejor en su área.
5. Crear seguridad en la labor que desempeñan para evitar errores y conflictos de tareas.

#### IV. METODOLOGÍA:

- Los participantes recibirán material didáctico impreso que guíen las exposiciones correspondientes.
- Se utilizará audiovisuales, resolución de casos prácticos y simulaciones.

#### V. CONTENIDO

1. *Generalidades del levantamiento de procesos*
  - ¿Cuáles son los tres tipos de procesos?
  - ¿Cómo se define un proceso?
  - ¿Cómo se delimita un proceso?
2. *Aprendizaje del levantamiento de procesos*
  - Cada empleado sumulará una delimitación de proceso de su trabajo
  - Se orientará debidamente con el levantamiento de procesos ya estructurado
  - En grupos se hará representaciones usando la delimitación de cada proceso

#### VI. EXPOSITOR:

Consultor interno

## c) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### COMPROMISO CON LAS TAREAS

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del seminario: COMPROMISO CON LAS TAREAS
2. Duración: 20 horas
3. Lugar de ejecución: HOTEL REAL AUDIENCIA

#### II. DIRIGIDO A:

Todo el personal operativo del Hotel

#### III. OBJETIVOS:

1. Mejorar la actitud hacia el trabajo que desempeñan para lograr eficiencia.
2. Crear responsabilidad en las tareas a realizarse para evitar errores.
3. Lograr pro actividad en las actividades que desempeñan y obtener resultados positivos en su trabajo.
4. Integrar al personal en sus tareas, para llevar a cabo un seguimiento y una retroalimentación, que permitan corregir posibles desviaciones que se presenten.
5. Posicionar la idea de un buen trabajo bien hecho para obtener un cliente satisfecho.

#### IV. METODOLOGÍA:

- Resolución de casos prácticos, con ayudas audiovisuales, videos relacionados con los temas tratados, simulaciones, mapas conceptuales.
- Los participantes recibirán material didáctico impreso que guíen las presentaciones y exposiciones correspondientes.

#### V. CONTENIDO

1. *Trabajo en equipo*
  - ¿Qué significa y para qué sirve?
  - ¿Orientación a un objetivo final común?
  - Necesitamos de compañerismo para realizar ciertas tareas
2. *¿Motivación y valoración del trabajo?*
  - ¿Por qué y para que se trabaja?
  - ¿Por qué es importante cumplir a cabalidad con las tareas?
  - ¿Cómo ayudo a las otras áreas del hotel con mi trabajo?
  - Tener sentido de pertenencia
3. *Toma de decisiones*
  - Conocer su trabajo: asegurarse de su labor para tomar decisiones.
  - Tener empatía para decidir.
  - Saber tomar las decisiones correctas aportan a mi posición laboral.
4. *Sentido de responsabilidad y moral del grupo*
  - Delegar responsabilidades, no es una imposición sino un beneficio.
  - Delegar poder a las personas que sean eficaces.
  - Actuar como instructor si los compañeros lo necesitan.

#### VI. EXPOSITOR:

Por definir



## d) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### TÉCNICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del seminario: TÉCNICAS DE SERVICIO AL CLIENTE
2. Duración: 15 horas
3. Lugar de ejecución: HOTEL REAL AUDIENCIA

#### II. DIRIGIDO A:

Todo el personal del Hotel

#### III. OBJETIVOS:

1. Lograr mayor rentabilidad una vez introducida la idea de un mejorado servicio a nuestros huéspedes y nuevos clientes.
2. Caracterizar al hotel por el buen servicio al cliente para lograr un buen posicionamiento de la empresa en el sector hotelero.
3. Obtener clientes satisfechos con el trato recibido en el hotel para que regresen y recomienden el hotel a clientes potenciales.
4. Crear un verdadero entusiasmo por el Sistema de Mejoramiento Continuo del Servicio al Cliente.
5. Introducir la idea que el servicio al cliente es una estrategia importante en la hotelería.

#### IV. METODOLOGÍA:

- Material impreso, audiovisuales.
- Participación de los asistentes con preguntas y respuestas.
- Simulaciones de: atención al cliente, resolución de problemas, trato a clientes difíciles.

#### V. CONTENIDO

1. *¿Generalidades del servicio al cliente?*
  - ¿Qué significa servir?
  - Características del servicio
  - ¿La importancia de un buen servicio en las empresas?
  - ¿Qué elementos se encuentran en el servicio al cliente?
2. *¿Qué servicio brinda el hotel al cliente?*
  - Los participantes deberán medir el servicio actual del hotel?
  - Encontrar errores en el servicio actual
  - ¿Cómo disolver esos errores?
3. *El buen servicio al cliente*
  - Misión y Visión organizacionales: cómo cumplirlas.
  - Que se obtiene con la estrategia del buen servicio al cliente.
  - Los 10 mandamientos para servir al cliente.
  - Uso de técnicas de comunicación.
  - El comportamiento del consumidor: analizando el tipo de cliente.
  - Acentuar ciertos valores que permitan servir.
4. *Mejoramiento continuo de servicio al cliente*
  - ¿Qué es mejoramiento continuo y cómo funciona?
  - ¿Para qué sirve?
  - ¿Cuáles son sus instrumentos?

#### VI. EXPOSITOR:

Por definir

## e) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA

### ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA PARA EL ÁREA DE LAVADO

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del evento: ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA
2. Duración: 10 horas
3. Lugar de compra: Quito

#### II. DIRIGIDO A:

Operadores de lavado

#### III. OBJETIVOS:

1. Optimizar el tiempo en el lavado de blancos para reponer rápidamente estos insumos a bodega.
2. Obtener mejor resultado en el proceso, se obtendrá una mejor limpieza de blancos
3. La maquinaria beneficiará a los empleados para que se sientan más a gusto con menos trabajo pesado
4. La utilización de agua en el lavado bajará notablemente, el costo del servicio básico bajará y se ayudará optimizando el recurso natural.

#### IV. METODOLOGÍA:

- Utilización de cuadro de calificador de proveedores

#### V. RESPONSABLE:

*Gerente General del Hotel*

## f) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE COMPRA DE MATERIAL DE LIMPIEZA

### COMPRA DE MATERIAL DE LIMPIEZA

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del evento: COMPRA DE MATERIAL DE LIMPIEZA
2. Duración: 5 horas
3. Lugar de compra: Quito

#### II. DIRIGIDO A:

Área de ama de llaves

#### III. OBJETIVOS:

1. Utilizar los nuevos implementos para mejorar la limpieza y la presentación de las habitaciones.
2. Entregar suficientes insumos y materiales a los empleados para optimizar tiempo.
3. Obtener clientes satisfechos con una habitación nítida para tener ventaja sobre ellos.

#### IV. METODOLOGÍA:

- Lluvia de ideas.
- Principal participación del personal de ama de llaves.

#### V. CONTENIDO

1. *Enlistar una gama completa de materiales de limpieza*
  - Materiales que se ha venido utilizando
  - Materiales nuevos en el mercado para facilitar la limpieza
2. *Realizar la compra*

#### VI. RESPONSABLE:

*Gerente General del Hotel*

## 5.4.2 Programación de Soluciones del Problema 2

### a) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ARREGLO DE LA FACHADA DEL HOTEL

#### ARREGLO DE LA FACHADA DEL HOTEL

##### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del evento: ARREGLO DE LA FACHADA DEL HOTEL
2. Duración: 5 días laborables
3. Lugar de compra: Quito

##### II. DIRIGIDO A:

Infraestructura HOTEL REAL AUDIENCIA

##### III. OBJETIVOS:

1. Dar una perspectiva de innovación para que los clientes se sientan a gusto con el producto que obtienen.
2. Mejorar la fachada con colores innovadores para cautivar a clientes potenciales.
3. Cambiar el color de la fachada del hotel y destacar en la ubicación que se encuentra.

##### IV. METODOLOGÍA:

- Consultar con expertos que ayuden a escoger el color idóneo para la fachada del hotel.

##### V. CONTENIDO

1. *Búsqueda del mejor proveedor*
  - Que contenga una gama completa de productos.
2. *Realizar la compra*

##### VI. RESPONSABLE:

Gerente General del Hotel

### b) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE COLOCACIÓN BALDOSA EN PISOS DE HABITACIONES Y BAÑOS

#### COLOCACIÓN BALDOSA EN PISOS DE BAÑOS Y HABITACIONES

##### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del evento: COLOCACIÓN BALDOSA EN PISOS DE BAÑOS Y HABITACIONES
2. Duración: 15 días laborables
3. Lugar de compra: Quito

##### II. DIRIGIDO A:

Infraestructura HOTEL REAL AUDIENCIA

##### III. OBJETIVOS:

1. Mantener la expectativa alta del cliente conozca la habitación, para influir en su decisión de compra.
2. Dar a nuestros clientes una mejor presentación del hotel.

##### IV. METODOLOGÍA:

- Se buscará a la misma persona que colocó la baldosa de los pasillos del hotel.

##### V. CONTENIDO

1. *Búsqueda del mejor proveedor*
  - Que contenga una gama completa de productos.
2. *Realizar la compra*

##### VI. RESPONSABLE:

Gerente General del Hotel

## c) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE RESTAURACIÓN DE CAMAS Y LITERAS

### RESTAURACIÓN DE CAMAS Y LITERAS

- I. ANTECEDENTES GENERALES**
  1. Denominación del evento: RESTAURACIÓN DE CAMAS Y LITERAS
  2. Duración: 10 días laborables
  3. Lugar de compra: Quito
- II. DIRIGIDO A:**

Infraestructura HOTEL REAL AUDIENCIA
- III. OBJETIVOS:**
  1. Entregar un buen producto para dar conformidad al huésped.
- IV. METODOLOGÍA:**
  - Se buscará a la persona idónea para el trabajo.
- V. CONTENIDO**
  - Contratación de la mano de obra
- VI. RESPONSABLE:**

Gerente General del Hotel

## d) CONTENIDO DEL PROGRAMA COMPRA DE JUEGOS DE SÁBANAS Y DE COLCHONES

### COMPRA DE JUEGOS DE SÁBANAS Y DE COLCHONES

- I. ANTECEDENTES GENERALES**
  1. Denominación del evento: COMPRA DE JUEGOS DE SÁBANAS Y DE COLCHONES
  2. Duración: 3 días laborables
  3. Lugar de compra: Quito
- II. DIRIGIDO A:**

Infraestructura HOTEL REAL AUDIENCIA
- III. OBJETIVOS:**
  1. Capturar la vista del cliente con una atractiva presentación uniforme en las camas para influir en la decisión de compra.
- IV. METODOLOGÍA:**
  - Se realizará la compra con el respectivo proveedor.
- V. CONTENIDO**
  1. *Dar de baja las sábanas y colchones viejos*
    - Contratación de la mano de obra
  2. *Realizar la compra con el respectivo proveedor*
- VI. RESPONSABLE:**

Gerente General del Hotel, consultor interno

## e) CONTENIDO DEL PROGRAMA COMPRA Y SUSTITUCIÓN DE VENTILADORES

### COMPRA Y SUSTITUCIÓN DE VENTILADORES

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del evento: COMPRA Y SUSTITUCIÓN DE VENTILADORES
2. Duración: 3 días laborables
3. Lugar de compra: Quito

#### II. DIRIGIDO A:

Infraestructura HOTEL REAL AUDIENCIA

#### III. OBJETIVOS:

1. Brindar a los clientes un adecuado servicio de ventilación para proporcionar un ambiente fresco dentro de la habitación.

#### IV. METODOLOGÍA:

- Se buscará un proveedor idóneo.

#### V. CONTENIDO

1. *Dar de baja los ventiladores que no tengan un exitoso arreglo*
  - Estimar la cantidad de nuevos ventiladores que se requieren.
2. *Realizar la compra con el respectivo proveedor*

#### VI. RESPONSABLE:

Gerente General del Hotel

## f) CONTENIDO DEL PROGRAMA RESTAURACIÓN DE PUERTAS Y ARREGLO DE CERRADURAS

### RESTAURACIÓN DE PUERTAS Y ARREGLO DE CERRADURAS

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del evento: RESTAURACIÓN DE PUERTAS Y ARREGLO DE CERRADURAS
2. Duración: 5 días laborables
3. Lugar de ejecución: Hotel Real Audiencia

#### II. DIRIGIDO A:

Infraestructura HOTEL REAL AUDIENCIA

#### III. OBJETIVOS:

1. Brindar la confianza apropiada a los huéspedes y sus pertenencias para que se sientan cómodos y seguros dentro del hotel.

#### IV. METODOLOGÍA:

- El trabajo lo realizará la misma persona que restaurara las camas.

#### V. CONTENIDO

1. *Se realizará la compra de cerraduras nuevas para todas las puertas de las habitaciones.*
2. *Se realizará la instalación.*

#### VI. RESPONSABLE:

Gerente General del Hotel

### 5.4.3 Programación de Soluciones del Problema 3

#### a) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE FORMATOS PARA EL CONTROL DE AMENITIES

##### FORMATOS PARA EL CONTROL DE AMENITIES

###### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del seminario: FORMATOS PARA EL CONTROL DE AMENITIES
2. Duración: 8 horas
3. Lugar de ejecución: Hotel Real Audiencia

###### II. DIRIGIDO A:

Personal de ama de llaves

###### III. OBJETIVOS:

1. Llevar un inventario acerca del uso de los amenities que se utilizan para conocer las cantidades utilizadas y así realizar la reposición respectiva.
2. Llevar un control de los amenities para controlar el gasto que se realiza.
3. Manejar un buen formato para controlar el pedido excesivo de los huéspedes.

###### IV. METODOLOGÍA:

- Los participantes recibirán material didáctico impreso que guíen las presentaciones.
- Se resolverán cosas prácticas y simulaciones.

###### V. CONTENIDO

1. *Amenities*
  - ¿Cuáles son los amenities en un hotel?
  - ¿Cuáles se utilizan en el hotel?
  - ¿Dónde ubicarlos en la habitación?
2. *Hoja de control*
  - ¿Para qué utilizar las hojas de control?
  - Conocimientos del formato a utilizar.
  - ¿Cómo utilizarlo?
3. *Caso práctico*

###### VI. EXPOSITOR

Consultor interno

## b) CONTENIDO DEL PROGRAMA DE FORMATOS PARA CHECK IN Y CHECK OUT

### FORMATOS PARA CHECK IN Y CHECK OUT

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del seminario: FORMATOS PARA CHECK IN Y CHECK OUT
2. Duración: 6 horas
3. Lugar de ejecución: Hotel Real Audiencia

#### II. DIRIGIDO A:

Personal de recepción de manera exclusiva  
Generalmente al resto del personal

#### III. OBJETIVOS:

1. Registrar al huésped de manera más ordenada para que el cliente pueda dirigirse enseguida a su habitación.
2. Tomar los datos necesarios del cliente para llevar un buen control y una base de datos adecuada.
3. Manejar un buen formato para controlar el pedido excesivo de los huéspedes.
4. Llevar correctamente la información del formato para disponer claramente de las habitaciones libres.
5. Determinar exitosamente las reservaciones para evitar sobre ventas.

#### IV. METODOLOGÍA:

- Los participantes recibirán material didáctico impreso que guíen las presentaciones y exposiciones correspondientes.
- Se resolverán cosas prácticas entre los asistentes.

#### V. CONTENIDO

1. *Registrar al huésped*
  - ¿Qué es el check in y el check out?
  - ¿Para qué utilizarlos?
2. *Formatos*
  - Presentación de los formatos
  - ¿Cómo pedir la información al huésped?
  - ¿Cómo llenar los formatos?
  - Registro en caso de grupos.
3. *Caso práctico*
  - *Simulaciones de diferentes casos para registrar.*
  - *Practica del desenvolvimiento y la fluidez*
  - *Practica en caso de registrar a grupos*

#### VI. EXPOSITOR

Consultor interno

## c) CONTENIDO DEL PROGRAMA DEL CORRECTO USO DE LAS HOJAS DE CONTROL.

### CORRECTO USO DE LAS HOJAS DE CONTROL

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del seminario: EL CORRECTO USO DE LAS HOJAS DE CONTROL
2. Duración: 9 horas
3. Lugar de ejecución: Hotel Real Audiencia

#### II. DIRIGIDO A:

Todo el personal

#### III. OBJETIVOS:

1. Crear una responsabilidad en el personal para llevar un correcto uso de los formatos.
2. Evitar errores al utilizar las hojas para tener una correcta información
3. Comprometer al personal al buen uso de los formatos para evitar alteraciones.
4. Tener un personal consiente de las consecuencias del mal manejo de la información.

#### IV. METODOLOGÍA:

- Los participantes recibirán material didáctico impreso que guíen las presentaciones.
- Se realizará conversaciones entre los asistentes.

#### V. CONTENIDO

1. *Hojas de control*
  - Recordatorio de los formatos que utilizan las áreas y su utilización
  - Se propondrán errores que se pueden dar al manejar los formatos
  - Los participantes propondrán soluciones para prevenir y remediar errores
2. *Alteración de los formatos*
  - Importancia del correcto manejo de los formatos
  - Como beneficia al personal del hotel el uso de las hojas de control
  - Consecuencia de la alteración de la información

#### VI. EXPOSITOR

Consultor interno

## d) CONTENIDO DEL PROGRAMA DATOS ESTADÍSTICOS SOBRE LA OCUPACIÓN DEL HOTEL

### DATOS ESTADÍSTICOS SOBRE LA OCUPACIÓN DEL HOTEL

#### I. ANTECEDENTES GENERALES

1. Denominación del seminario: DATOS ESTADÍSTICOS SOBRE LA OCUPACIÓN DEL HOTEL
2. Duración: 2 horas
3. Lugar de ejecución: Hotel Real Audiencia

#### II. DIRIGIDO A:

Gerente General del Hotel

#### III. OBJETIVOS:

1. Llevar una base de datos de la ocupación del hotel para registrar correctamente los ingresos por ventas.
2. Implantar la base de datos para crear datos estadísticos que sirvan posteriormente para diferentes estudios del hotel.
3. Manejar correctamente los datos de ocupación para análisis de temporadas del hotel.

#### IV. METODOLOGÍA:

- Material escrito del formato

#### V. CONTENIDO

1. *Conocimiento del formato a llevar*
2. *Utilización correcta del mismo*
3. *Importancia de registrar los datos de ocupación*

#### VI. EXPOSITOR

Consultor interno



#### **5.4.4 Conclusiones del Estudio Interno del Personal Administrativo y Gerencial**

Como anteriormente se ha mencionado los problemas internos del Hotel personal motivado por la baja remuneración y la presión que el trabajo ejerce.

A los trabajadores administrativos no se les toma como parte integral de esta y no existen motivantes que agraden a los trabajadores y mejoren su desempeño.

Carecen de un departamento o personal responsable y capacitado en la resolución de este tipo de problemas, la alta gerencia no toma en cuenta las falencias menos lo quiere hacer y esto se vuelve una cadena de irresponsabilidad y negligencia.

##### *Calidad del trabajo administrativo*

Tres factores relacionados entre sí determinan la calidad del trabajo administrativo:

Formación

Motivación

Dirección

Formación. Podría parecer axiomático que los empleados en las áreas mencionadas no han recibido la adecuada preparación son quienes deberían cometer la mayor cantidad de errores.

Sin embargo, por la frecuente ausencia de procedimientos actualizados y los inadecuados métodos que se utilizan en la formación del personal administrativo (por ejemplo, a menudo los empleados enseñan a sus compañeros lo que deben hacer), esta última constituye un problema grave que da lugar a deficiencias de calidad. Proporcionar una formación adecuada es, tanto desde el punto de vista de la calidad como desde el de la producción, una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa.

Motivación. Es un tema muy amplio y sobre el que se ha escrito mucho. No hay duda de que la ausencia de motivación se refleja tanto en la productividad como en la calidad.

Dirección. La dirección es un elemento clave a la hora de conseguir que los trabajadores obtengan resultados de buena calidad. Además de ser responsables de la formación y la motivación del personal, la dirección fija normas por las que han de regirse las distintas operaciones y controla estas últimas. El director del departamento es quien decide, básicamente, cómo va a funcionar el mismo. Si los empleados saben que se espera que realicen un trabajo de gran calidad, establecerán sus prioridades de acuerdo con esta premisa. Pero si no es así, no hay razón alguna para que el personal se esfuerce por lograr una calidad que nadie les exige. Las expectativas deben aclararse con ejemplos, en lugar de constituir simples exhortaciones a mejorar la calidad. Los empleados deben saber que la dirección se preocupa.

El supervisor es la persona más directamente relacionada con la preparación y la motivación de los empleados de un departamento. Es una figura clave en la calidad del trabajo administrativo. Si el supervisor no asume un papel activo en el procesamiento del trabajo, vigilando constantemente y controlando la operación, los empleados carecerán de incentivos para preocuparse por la calidad de los resultados. Debe hacerse hincapié en que la función del supervisor no es la de estar encima del empleado, comprobando y verificando cada una de sus acciones, sino la de inspirar, capacitar y orientar al empleado dentro de la nueva filosofía y metodología del empowerment, y la administración participativa.

### *Replanteo del trabajo administrativo*

El trabajo tiene que replantearse de un modo que aporte tres cualidades a la empresa:

Simplicidad

Rapidez

Equilibrio

Simplicidad. El flujo de trabajo, el plano de la planta, el diseño de las tareas, la corrección de los errores, deben estar todos destinados a reducir al mínimo la complejidad. Un modo de lograr aumentos significativos de la productividad consiste en detener las actividades que no rinden. Cuando los gerentes dejan de perder el tiempo en problemas insolubles, sorprende ver cuántas oportunidades pueden encontrar en sus tareas cotidianas. La simplicidad en el lugar de trabajo es una virtud.

Rapidez. Así como la búsqueda de trabajo eliminable es un método para reexaminar qué es lo que la empresa está haciendo, también se necesita una técnica para considerar cómo se hacen las cosas. Esta técnica requiere la revisión de los procesos utilizables para convertir la materia prima en productos. Un proceso es un conjunto de tareas interrelacionadas que realizan este tipo de transformación. El proceso tiene un ciclo, una secuencia de actividades necesarias para llevar a un objetivo desde el principio hasta el final del trabajo. La expresión "duración del ciclo" designa la extensión temporal de esa secuencia. Es muy importante pues reducir la duración del ciclo para lograr un éxito competitivo. La "compresión de tiempo" permite lograr significativas ventajas financieras. Al igual que la mejora de la calidad, la competencia basada en el tiempo se ha popularizado en las empresas de todo el mundo.

El tiempo es un recurso escaso, algo cuyo consumo hay que planificar y controlar. Podemos afirmar que la rapidez es la mejor forma de mejorar la calidad. "La calidad y la duración del ciclo son como el yin y el yang. Si se reduce la duración del ciclo, hace bajar el nivel de las aguas en su lago, y de pronto salen a la luz todas las rocas (mudas)".

Cabe aclarar que la orientación en torno al tiempo y a la velocidad del ciclo hace hincapié en que no se trata tanto de trabajar más rápido, sino con más inteligencia, y de recoger las mejores ideas sobre la mejora generada por todos los miembros de la organización.

Equilibrio. En una empresa, los gastos generales se producen naturalmente para hacer posible el funcionamiento eficaz. Desempeñan un papel clave en la regulación del equilibrio adecuado entre las diversas actividades de la empresa. Los problemas surgen cuando a ésta se le imponen gastos generales excesivos desde el exterior. Hay dos tipos de gastos generales: los buenos y los malos. Los buenos sostienen su propio peso, y algo más;

los malos solamente hacen bulto. La reducción generalizada sería contraproducente. En uno, se podrían dañar músculos necesarios; en el otro, es probable que el corte no fuera lo bastante profundo. Cuando se reorganiza, la calidad de los gastos generales puede ser más importante que la cantidad.

Por otra parte es menester reforzar los puestos de trabajo mediante la profundidad, la versatilidad y el autocontrol.

Un puesto de trabajo adquiere profundidad, cuando posee sustancia o contenido. En la mayoría de los casos, esto significa estructurar la asignación de tareas de modo que exijan cerebro además de músculo. Ello no sólo es válido para las actividades manufactureras, sino también para las industrias de servicios.

También se suma fuerza al trabajo incorporando versatilidad (multiplicidad de funciones) al diseño del puesto de trabajo. Relacionada con la profundidad, la versatilidad permite que el individuo por medio de una amplia formación transfuncional, realice regularmente más de una tarea. La versatilidad es la clave de la alta productividad. La evitación de problemas es un importante beneficio de la inversión en versatilidad.

Si a un puesto de trabajo se le otorga mayor profundidad, y quien lo ocupa está en condiciones de pasar de una tarea a otra cuando lo exigen el trabajo o las necesidades del cliente, (desarrollo fundamental del JIT en materia de polivalencia de los trabajadores y empleados) ¿qué tipo de supervisión se precisa? Muy poca supervisión, o por lo menos muy poca supervisión de la tradicional realizada por el supervisor de primer nivel. En un número creciente de compañías, esta función tradicional se está convirtiendo en un anacronismo. Estos cambios forman parte de una vasta tendencia a suprimir lo que antes era el primer nivel gerencia de muchos organigramas. En su reemplazo, se espera que todas las personas que contribuyen al proceso asuman más responsabilidad en su propia dirección y control. La antigua tarea de supervisión de primer nivel debe desaparecer, y sus elementos clave se deben transferir al ejecutor.

## PRESUPUESTO

La evaluación es un proceso mediante el cual se comprueban los resultados o consecuencias de una actividad, basándonos en objetivos cuantificables. Se puede realizar al final de una fase intermedia de un proyecto, al terminar el mismo e incluso uno o dos años (o más) después de haberlo finalizado y constituye una herramienta crítica para cualquier profesional, ya que, después del proceso evaluativo, podremos señalar los resultados positivos alcanzados, comprobar y entender por qué algunas partes de la planificación no fueron tan buenas, y analiza si la solución elegida fue la más conveniente.

La evaluación como actividad es diferente a la supervisión que habíamos comentado, ya que se centra en las metas y objetivos globales de nuestro proyecto, y en los efectos e impactos a largo plazo sobre el grupo “target” al cual estaba dirigido, como también en los socios y en las otras empresas involucradas en el desarrollo del mismo.

### 6.1 Presupuesto Actual del Hotel Real Audiencia

El terreno y la infraestructura donde está ubicado el Hotel Real Audiencia es de 150.000 dólares al 2014 según avalúo del Municipio de Quito.

Mano de Obra

#### Mano de Obra Directa

#### Cuadro# 108

| MANO DE OBRA DIRECTA  |          |        |                       |                       |                      |       |            |                  |
|-----------------------|----------|--------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-------|------------|------------------|
| Cargo                 | Cantidad | Sueldo | 13ra.<br>Remuneración | 14ta.<br>Remuneración | Fondos de<br>Reserva | IESS  | Vacaciones | Valor por<br>Mes |
| Camarera              | 2        | 318,00 | 26,50                 | 26,50                 | 26,49                | 35,46 | 13,25      | 892,39           |
| Operador<br>de Lavado | 1        | 318,00 | 26,50                 | 26,50                 | 26,49                | 35,46 | 13,25      | 446,20           |
| TOTAL MENSUAL         |          |        |                       |                       |                      |       |            | 1.338,59         |
| GRAN TOTAL ANUAL      |          |        |                       |                       |                      |       |            | 16.063,07        |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

## Mano de Obra Indirecta

### Cuadro # 109

| <b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b> |                 |               |                               |                               |                              |             |                   |                          |
|-------------------------------|-----------------|---------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------|-------------------|--------------------------|
| <b>Cargo</b>                  | <b>Cantidad</b> | <b>Sueldo</b> | <b>13ra.<br/>Remuneración</b> | <b>14ta.<br/>Remuneración</b> | <b>Fondos de<br/>Reserva</b> | <b>IESS</b> | <b>Vacaciones</b> | <b>Valor por<br/>Mes</b> |
| Gerente                       | 1               | 850,00        | 70,83                         | 26,50                         | 70,81                        | 94,78       | 35,42             | 1148,33                  |
| Administrador                 | 1               | 700,00        | 58,33                         | 26,50                         | 58,31                        | 78,05       | 29,17             | 950,36                   |
| Recepcionista                 | 2               | 500,00        | 41,67                         | 26,50                         | 41,65                        | 55,75       | 20,83             | 1372,80                  |
| <b>TOTAL MENSUAL</b>          |                 |               |                               |                               |                              |             |                   | <b>3.471,49</b>          |
| <b>GRAN TOTAL ANUAL</b>       |                 |               |                               |                               |                              |             |                   | <b>41.657,88</b>         |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

## Materia Prima

### Cuadro# 110

| <b>MATERIA PRIMA</b>     |                      |                    |
|--------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>           | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b> |
| Jabón                    | 150,00               | 1.800,00           |
| Papel Higiénico          | 250,00               | 3.000,00           |
| Shampoo y Acondicionador | 850,00               | 10.200,00          |
| <b>GRAN TOTAL</b>        |                      | <b>15.000,00</b>   |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

## Gastos Administrativos

### Cuadro# 111

| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> |                      |                    |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>                | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b> |
| Suministros de oficina        | 35,00                | 420,00             |
| Suministros de limpieza       | 10,00                | 120,00             |
| Transporte y movilización     | 25,00                | 300,00             |
| <b>GRAN TOTAL</b>             |                      | <b>840,00</b>      |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

## Materiales Indirectos

### Cuadro# 112

| <b>MATERIALES INDIRECTOS</b> |                      |                    |
|------------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>               | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b> |
| Detergente                   | 10,00                | 120,00             |
| Utillería de Limpieza        | 25,00                | 300,00             |
|                              | <b>GRAN TOTAL</b>    | <b>420,00</b>      |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

## Servicios Básicos

### Cuadro# 113

| <b>SERVICIOS BÁSICOS</b> |                      |                    |
|--------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>           | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b> |
| Agua Potable             | 350,00               | 4.200,00           |
| Luz eléctrica            | 250,00               | 3.000,00           |
| Teléfono                 | 180,00               | 2.160,00           |
| Internet                 | 120,00               | 1.440,00           |
|                          | <b>GRAN TOTAL</b>    | <b>10.800,00</b>   |

Fuente: Hotel Real Audiencia

Elaboración: El Autor

## 6.2 Presupuesto del Mejoramiento

Cuadro# 114

| PRESUPUESTO DE MEJORAMIENTO                |             |
|--|-------------|
| Detalle                                    | Valor Anual |
| Programas de capacitación                  | 500,00      |
| Lavadora industrial                        | 600,00      |
| Materiales de limpieza                     | 180,00      |
| Baldosa en pisos de baños y habitaciones * | 10.000,00   |
| Mano de obra (pintura)                     | 1.000,00    |
| Cerraduras                                 | 350,00      |
| Juegos de sábanas 2 plazas                 | 500,00      |
| Juegos de sábanas 1 plaza                  | 650,00      |
| Colchones 2 plazas                         | 700,00      |
| Colchones 1 plaza                          | 1.200,00    |
| Almohadas                                  | 250,00      |
| Juegos de toallas                          | 200,00      |
| Cortinas de baño                           | 115,00      |
| Restauración de puertas                    | 400,00      |
| Restauración de camas                      | 650,00      |
| TOTAL                                      | 17.295,00   |

Elaboración: El Autor

\*La implementación de la baldosa se realizará en 2 partes, cada una



### 6.3 Costo de Operación Proyectados

**Cuadro# 115**

| <b>COSTO DE OPERACIÓN PROYECTADO (5%)</b>                 |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Descripción</b>  | <b>2013<br/>AÑO 1</b> | <b>2014<br/>AÑO 2</b> | <b>2015<br/>AÑO 3</b> | <b>2016<br/>AÑO 4</b> | <b>2017<br/>AÑO 5</b> |
| Mano de obra directa                                      | 16.063,07             | 16.866,22             | 17.709,53             | 18.595,01             | 19.524,76             |
| Mano de obra indirecta                                    | 41.657,88             | 43.740,77             | 45.927,81             | 48.224,20             | 50.635,41             |
| Materia prima   | 15.000,00             | 15.750,00             | 16.537,50             | 17.364,38             | 18.232,59             |
| Materiales indirectos                                     | 420,00                | 441,00                | 463,05                | 486,20                | 510,51                |
| Servicios básicos   | 10.800,00             | 11.340,00             | 11.907,00             | 12.502,35             | 13.127,47             |
| <b>Total Costos de Operación</b>                          | <b>83.940,95 USD</b>  | <b>88.138,00 USD</b>  | <b>92.544,90 USD</b>  | <b>97.172,14 USD</b>  | <b>102.030,75 USD</b> |
| Gastos administrativos                                    | 840,00                | 882,00                | 926,10                | 972,41                | 1.021,03              |
| <b>Total Costos de Operación + Gastos administrativos</b> | <b>84.780,95 USD</b>  | <b>89.020,00 USD</b>  | <b>93.471,00 USD</b>  | <b>98.144,55 USD</b>  | <b>103.051,77 USD</b> |

Elaboración: El Autor

## 6.4 Detalle de Demanda Histórica

**Cuadro# 116**

| <b>VENTAS HISTÓRICAS</b> |                 |             |                 |             |                 |             |
|--------------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Meses</b>             | <b>Año 2011</b> |             | <b>Año 2012</b> |             | <b>Año 2013</b> |             |
|                          | <b>PAX</b>      | <b>%</b>    | <b>PAX</b>      | <b>%</b>    | <b>PAX</b>      | <b>%</b>    |
| ENERO                    | 700             | 5,69%       | 500             | 4,37%       | 1.000           | 5,63%       |
| FEBRERO                  | 800             | 6,50%       | 900             | 7,86%       | 900             | 5,07%       |
| MARZO                    | 1.200           | 9,76%       | 1.000           | 8,73%       | 1.300           | 7,32%       |
| ABRIL                    | 800             | 6,50%       | 670             | 5,85%       | 850             | 4,79%       |
| MAYO                     | 1.000           | 8,13%       | 980             | 8,56%       | 1.000           | 5,63%       |
| JUNIO                    | 800             | 6,50%       | 1.100           | 9,61%       | 900             | 5,07%       |
| JULIO                    | 1.000           | 8,13%       | 1.200           | 10,48%      | 500             | 2,82%       |
| AGOSTO                   | 1.200           | 9,76%       | 900             | 7,86%       | 700             | 3,94%       |
| SEPTIEMBRE               | 1.300           | 10,57%      | 1.500           | 13,10%      | 800             | 4,51%       |
| OCTUBRE                  | 1.400           | 11,38%      | 1.200           | 10,48%      | 1.400           | 7,89%       |
| NOVIEMBRE                | 900             | 7,32%       | 500             | 4,37%       | 7.000           | 39,44%      |
| DICIEMBRE                | 1.200           | 9,76%       | 1.000           | 8,73%       | 1.400           | 7,89%       |
| <b>TOTAL</b>             | <b>12.300</b>   | <b>100%</b> | <b>11.450</b>   | <b>100%</b> | <b>17.750</b>   | <b>100%</b> |

Elaboración: El Autor

## **6.5 Proyección de las Ventas**

Para el pronóstico de ventas se ha tomado en cuenta el cincuenta por ciento de la capacidad máxima del establecimiento, los días que se labora (365) más el precio promedio de habitación. Hay que recalcar que el precio promedio se lo ha propuesto tomando en cuenta el costo de cada habitación en su equipamiento, construcción, etc. más los valores referenciales del mercado.

Desglosando los valores antes mencionados se propone el cuadro que a continuación detalla las proyecciones de ventas para los primeros cinco años con los cambios requeridos por el Hotel Real Audiencia.

Los porcentajes de ocupación arrancan de una propuesta baja en expectativa, pero que va relacionada con valores que maneja la competencia y va en aumento un 7% anual.

De la misma manera la tarifa promedio se mantiene con un precio relacionado a la competencia y para poder acceder a un mercado ya competitivo. Es un valor que cubre los gastos y que permite que el Hotel Real Audiencia sea autosustentable.

El incremento anual a la tarifa promedio es del 7%, esto relacionado a lo establecido por la competencia.

**Cuadro# 117**

| <b>PROYECCIÓN DE VENTAS</b> |                         |                         |                         |                         |                         |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Meses</b>                | <b>Año 2014<br/>PAX</b> | <b>Año 2015<br/>PAX</b> | <b>Año 2016<br/>PAX</b> | <b>Año 2017<br/>PAX</b> | <b>Año 2018<br/>PAX</b> |
| ENERO                       | 749                     | 801                     | 858                     | 918                     | 982                     |
| FEBRERO                     | 856                     | 916                     | 980                     | 1.049                   | 1.122                   |
| MARZO                       | 1.284                   | 1.374                   | 1.470                   | 1.573                   | 1.683                   |
| ABRIL                       | 856                     | 916                     | 980                     | 1.049                   | 1.122                   |
| MAYO                        | 1.070                   | 1.145                   | 1.225                   | 1.311                   | 1.403                   |
| JUNIO                       | 856                     | 916                     | 980                     | 1.049                   | 1.122                   |
| JULIO                       | 1.070                   | 1.145                   | 1.225                   | 1.311                   | 1.403                   |
| AGOSTO                      | 1.284                   | 1.374                   | 1.470                   | 1.573                   | 1.683                   |
| SEPTIEMBRE                  | 1.391                   | 1.488                   | 1.593                   | 1.704                   | 1.823                   |
| OCTUBRE                     | 1.498                   | 1.603                   | 1.715                   | 1.835                   | 1.964                   |
| NOVIEMBRE                   | 963                     | 1.030                   | 1.103                   | 1.180                   | 1.262                   |
| DICIEMBRE                   | 1.284                   | 1.374                   | 1.470                   | 1.573                   | 1.683                   |
| <b>TOTAL</b>                | <b>13.161</b>           | <b>14.082</b>           | <b>15.068</b>           | <b>16.123</b>           | <b>17.251</b>           |
| <b>%</b>                    | <b>81,24%</b>           | <b>86,93%</b>           | <b>93,01%</b>           | <b>99,52%</b>           | <b>106,49%</b>          |

Elaboración: El Autor

## **6.6 Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es de suma importancia ya que determina el número mínimo de habitaciones a vender en el período de un año, para que el establecimiento no tenga ni pérdidas, ni ganancias. Es decir obtener un equilibrio con utilidad de cero.

Se ha considerado prudente sacar el Punto de Equilibrio para los cinco años proyectados obteniendo los siguientes resultados.

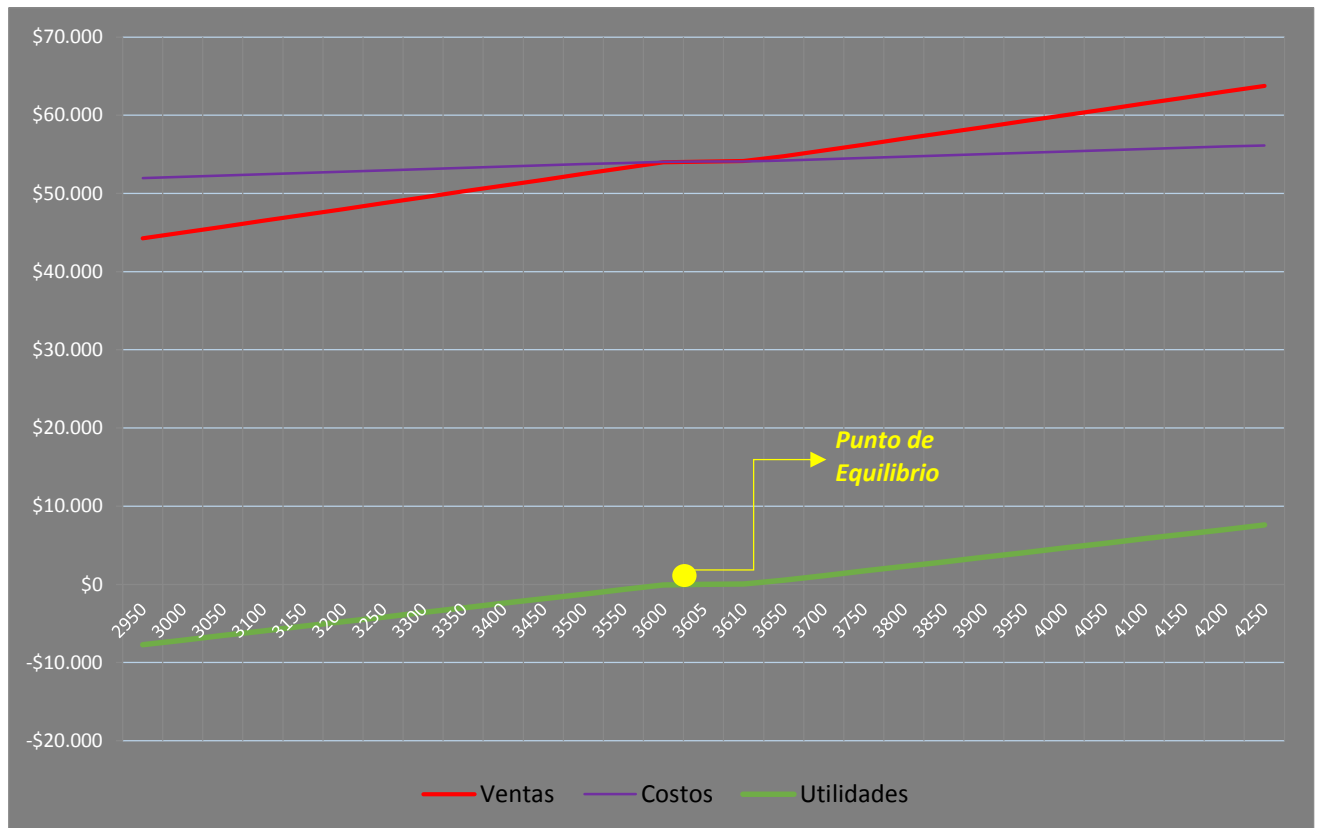
**Cuadro # 118**

| RUBRO                          | Valor        | Valor         | Valor         | Valor         | Valor         |
|--------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| DETALLE                        | Año 2014     | Año 2015      | Año 2016      | Año 2017      | Año 2018      |
| <b>COSTOS FIJOS</b>            | \$ 42.497,88 | \$ 44.622,77  | \$ 46.853,91  | \$ 49.196,61  | \$ 51.656,44  |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>        | \$ 42.283,07 | \$ 44.397,22  | \$ 46.617,08  | \$ 48.947,94  | \$ 51.395,34  |
| <b>VENTAS</b>                  | \$ 13.164,21 | \$ 197.416,00 | \$ 197.417,00 | \$ 197.418,00 | \$ 197.419,00 |
| <b>COSTOS TOTALES</b>          | \$ 84.780,95 | \$ 89.020,00  | \$ 93.471,00  | \$ 98.144,55  | \$ 103.051,77 |
| <b>UTILIDAD</b>                | \$ -         | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| <b>PRECIO DE VENTA x PAX</b>   | \$ 15,00     | \$ 15,75      | \$ 16,54      | \$ 17,36      | \$ 18,23      |
| <b># DE PAX</b>                | 13.161       | 14.082        | 15.068        | 16.123        | 17.251        |
| <b>COSTO VARIABLE UNITARIO</b> | \$ 3,21      | \$ 3,15       | \$ 3,09       | \$ 3,04       | \$ 2,98       |
| <b>P.E. (Cantidad PAX)</b>     | 3.605        | 3.542         | 3.485         | 3.433         | 3.387         |

Elaboración: El Autor

**Gráfico # 22**

**PUNTO DE EQUILIBRIO**



Elaboración: El Autor

La gráfica indica que el Hotel Real Audiencia debe tener un ingreso de 3.605 personas en el año 2014 para poder cubrir todos sus gastos y como consecuencia de ello obtener una utilidad de cero. Además se puede observar que los ingresos de personas al hotel en éste año y los siguiente superan las expectativas por lo cual aumenta la posibilidad de realizar las mejoras al hotel.

Es importante tener conocimiento de cuanto se debe vender para cubrir todos los gastos porque esto permite establecer metas y estrategias para incrementar las ventas o en caso que no se esté vendiendo los valores que se obtuvieron en el punto de equilibrio inmediatamente tomar acción, realizar los correctivos y tomar decisiones a tiempo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

- EL Hotel Real Audiencia ha tenido un manejo un tanto empírico desde su creación, aunque no ha tenido mayor conocimiento respecto a la hotelería, su dirección la ha llevarlo exitosamente dentro de los parámetros redituables.
- El hotel cuenta con un personal sin conocimientos básicos de la industria hotelera, pero su larga experiencia les ha brindado las pautas para desenvolverse de manera favorable.
- En largo tiempo que el personal ha laborado dentro del hotel ha sido satisfactoria la entrega de interés que han mostrado frente a nuevos cambios de mejora.
- Los paradigmas han estado presentes en la gerencia del hotel y aunque esta se ha tratado de mejorar la organización no es suficiente, ya que el cliente de hoy busca un servicio y producto de calidad hasta en las industrias más pequeñas.
- Los progresos que se haga al hotel de acuerdo con lo establecido, no servirá para aumentar la tarifa promedio, sino más bien servirá como la mejora que el cliente podrá apreciar para influir en la decisión de éste a comprar.

### 7.2 Recomendaciones

- Es importante la comunicación que se brinde a los colaboradores después del aprendizaje de sus tareas y materiales a llevar para evitar errores posteriores.
- Se deberá controlar diariamente el progreso que adquieran los colaboradores al manejar los formatos. Con la práctica repetitiva y la correcta retroalimentación se irá adquiriendo experiencia.

- El mejoramiento de la organización requiere del apoyo y la comunicación de todas las áreas del hotel. El ejemplo que la gerencia pueda brindar, es indispensable para el comportamiento de los trabajadores.
- El cambio a la mejora no es una herramienta que solo se utiliza una vez; se debe conceder el tiempo necesario para hacerlo cada día, ya que con pequeños hábitos de progreso se estructurará una empresa sólida en sus valores.
- Los beneficios que la empresa pueda brindar a los empleados es vital, un salario justo a su desempeño, el reconocimiento a sus logros, un ambiente laboral estable y la capacitación constante mejorará las condiciones de trabajo y permitirá mejorar el servicio.
- La competencia es excesiva en la hotelería, para sobresalir y tener una rentabilidad se debe estar abierto a nuevas ideas e innovar el servicio para satisfacer las necesidades del cliente.
- Evitar el rezago tecnológico, es imposible evitar su utilización ya que es parte del mundo globalizado y competitivo al que nos enfrentamos día a día en la organización.
- La búsqueda de nuevas tendencias será de ayuda para brindar un servicio de calidad y para mantener una clientela repetitiva y así lograr fidelización.
- La relación con el cliente resulta trascendental en la hotelería, la actitud debe orientarse a la satisfacción del consumidor, el trato debe ser semejante pero caracterizando las diferentes tipologías del usuario.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

Calidad total: Es una estrategia que busca garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, maximizando su competitividad mediante: \*El aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes. \*La eliminación de todo tipo de despilfarros.

Proceso de mejoramiento continuo: Es una manera de administrar una organización, orientando a asegurar la satisfacción de los clientes externos e internos mediante la participación activa y el continuo desarrollo de todo el personal, bajo el liderazgo gerencial, para el mejoramiento permanente del ambiente de trabajo y de los productos y servicios así como también en los procesos operativos.

Control total de la calidad: La calidad se define en términos de satisfacción del cliente. Calidad es una responsabilidad indelegable de la alta dirección. Calidad debe buscar no solo en el producto, sino en todas las funciones de la organización. Todos los empleados deben participar en el mejoramiento permanente de la calidad. Los principios y herramientas del mejoramiento continuo se aplican no solo a los productos, sino también a los servicios.

Gestión estratégica de la calidad: Es la que mantiene girando al ciclo del control, ya que siempre propone objetivos de desempeño, más y más desafiantes, encaminados a mantener la posición competitiva de la organización. Estos objetivos son priorizados y organizados en la planeación de la gestión del trabajo diario, en cada una de las áreas.

Mantenimiento Preventivo: Es la inspección a diario de los materiales, máquinas y equipamiento en general utilizada a diario para evitar las reparaciones urgentes, mismas que ocasionan pérdidas y molestias al cliente.

Servicio: Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Gestión de la calidad: El sistema de gestión de la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada

la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

1. - La estructura de la organización. 2.- La estructura de responsabilidades. 3. - Procedimientos. 4. - Procesos. 5. - Recursos.

El sistema de gestión de la calidad en una organización tiene como punto de apoyo el manual de calidad, y se completa con una serie de documentos adicionales como manuales, procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información.

**Dirección:** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

**Eficacia:** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Efectividad:** Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.

**Gestión administrativa:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

**Reingeniería de la organización:** Planteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de una empresa para el logro de las mejoras drásticas en medidas contemporáneas de desempeño tan importantes como costo, calidad, servicio y rapidez.

**Retroalimentación:** Entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planeó; información relacionada con cualquier tipo de operación planeada, dirigida a la persona responsable de su evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Andes. (11 de 04 de 2012). *El ingreso de turistas a Ecuador crece en un 15,81% en el primer trimestre de 2012*. Recuperado el 14 de 06 de 2013, de <http://www.andes.info.ec/es/turismo/1489.html>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Tasa activa*. Recuperado el 10 de 07 de 2013, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- CHASE, R., JACOBS , F., & AQUILANO, N. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. México: Mc Graw-Hill.
- CHIAS, J. (11 de 2007). *PlanQ 2012*. Recuperado el 09 de 11 de 2012, de Plan Estratégico de Turismo de Quito: <http://www.optur.org/quito-plan-turistico-2012.html>
- CUERVO, Á. (2008). *Introducción a la administración de empresas* (6ª edición ed.). Civitas. Recuperado el 23 de 06 de 2013
- Diario El Universo. (16 de 07 de 2012). *Desempleo en Ecuador sube al 5,2% en segundo trimestre de 2012*. Recuperado el 09 de 04 de 2013, de <http://www.eluniverso.com/2012/07/16/1/1356/desempleo-ecuador-sube-52-segundo-trimestre-2012.html>
- Dirección General de Estudios del Banco Central del Ecuador. (2010). *La Economía Ecuatoriana luego de 10 Años de Dolarización*. Recuperado el 28 de 06 de 2013, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf>
- EcuRed. (s.f.). *Contaminación Atmosférica*. Recuperado el 07 de 07 de 2013, de [http://www.ecured.cu/index.php/Contaminaci%C3%B3n\\_Atmosf%C3%A9rica](http://www.ecured.cu/index.php/Contaminaci%C3%B3n_Atmosf%C3%A9rica)
- El Telegrafo. (12 de 12 de 2012). *Cepal calcula que país crecerá 3,5% en 2013*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-calcula-que-pais-crecera-35-en-2013.html>
- El turismo es el cuarto rubro que aporta a la economía ecuatoriana*. (14 de 08 de 2012). Recuperado el 10 de 10 de 2012, de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa-turismo/5243.html>
- Equipo Consultor Tourism & Leisure – Europraxis. (26 de 09 de 2007). *PLANDETUR2020*. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- Grupo Spurrier. (2013). *Informe de Gestión de Mercados*. Recuperado el 25 de 07 de 2013, de Análisis del Mercado en Ecuador. Finanzas & Finanzas 2012: <http://www.grupospurrier.com/sp/html/noticias/index.php>
- INEC. (2013). *Estadística de Entradas y Salidas Internacionales - 2012*. Recuperado el 03 de 07 de 2013, de

- [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=47](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=47)
- LARRAÍN, F., & SACHS, J. (2002). *MACROECONOMÍA en la economía global*. Buenos Aires: Pearson Education. Recuperado el 20 de 08 de 2013
- OPTUR, *Estadísticas de Turismo en el Ecuador*. (2013). Recuperado el 30 de 07 de 2013, de <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>
- ORTIZ, F. (01 de 02 de 2013). *El PIB de Ecuador sería del 4.5%, en el 2013*. Recuperado el 11 de 08 de 2013, de [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com):  
[http://www.elfinanciero.com/economia/tema\\_07\\_2013/economia\\_01\\_2013.pdf](http://www.elfinanciero.com/economia/tema_07_2013/economia_01_2013.pdf)
- Quito Turismo. (04 de 2013). *Quito en Cifras*. Recuperado el 08 de 05 de 2013, de [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion\\_referencial/B%20QuitoCifras.pdf](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion_referencial/B%20QuitoCifras.pdf)
- SELIGSON, M. (2011). *Cultura Política del Ecuador*. Recuperado el 25 de 07 de 2013
- Translogistmar S.L. (21 de 07 de 2013). *100 familias regresaron a Ecuador con menaje de casa durante el mes de mayo de 2013*. Recuperado el 03 de 08 de 2013, de <http://www.translogist-mar.com/ecuatorianos-en-espana-regresan-a-ecuador/>
- Unesco, B. d. (s. f.). *¿Por qué Quito fue declarado Patrimonio de la Humanidad?* Recuperado el 10 de 10 de 2012, de <http://www.efemerides.ec/1/sep/quito.htm>

BÁEZ CASILLAS, Sixto, *Hotelería*. \_ México, Editorial Continental. S.A. de C.V

CLEAVER, David, *Administración, aplicación de técnicas de investigación de operaciones*. \_ Editorial Llimusa, 2009

EVIDEUN, *Como aplicar calidad total paso a paso*. \_ Editorial Proceditor. Ltda., 2009

GALLEZ, Jesús Felipe, PEYROLON MELENDO, Ramón, *Diccionario de Hostelería*.

*Hotelería y Turismo, Restaurante y Gastronomía, Cafetería y Bar*. \_ editorial

Thomson Editores Spain.

ISHIKAWA, Kauru, *Que es el control de la calidad*. \_ Editorial Norma, 2010

LIGUORI C, Salvadores, GRAY Williams, *Hoteles y moteles. Administración y funcionamiento*. \_ Editorial Trillas, 2010

MARTINES, Ana Karina, VÁZQUEZ, Ana Paula, Tesis Análisis y propuesta de la calidad de servicio en hoteles de segunda y hostales de primera categoría para lograr la fidelidad del cliente, enero del 2008

MERCADO, Salvador, Como hacer una tesis, informes, memorias, seminarios de investigación y monografías.\_ Editorial Limusa, 2005

Diccionario de la lengua española (22.ª Edición), Real Academia Española, 2013.

CUERVO, Álvaro (2008). Introducción a la administración de empresas (6ª edición edición). Civitas. pp. 449 páginas.

## Anexos

### Formato de Encuesta

Querido huésped del Hotel Real Audiencia nos interesa su satisfacción, por ello estamos mejorando la calidad de nuestro servicio por favor le solicito conteste esta encuesta, según su opinión personal, los resultados obtenidos de la misma servirán para realizar mejoras en el hotel y brindarle mayor satisfacción en su estadía. Gracias.

Procedencia: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

#### 1) Número de días de alojamiento

a. 1-2 \_\_\_\_\_

b. 2-3 \_\_\_\_\_

c. 3-4 \_\_\_\_\_

d. 4 o más \_\_\_\_\_

#### 2) Frecuencia de Visitas al Hotel Real Audiencia al año

a. 1 vez \_\_\_\_\_

b. 2 veces \_\_\_\_\_

c. 3 veces \_\_\_\_\_

d. 4 o más \_\_\_\_\_

3) Calificación según su percepción de acuerdo a los siguientes aspectos:

| Servicio                         | CALIFICACIÓN |       |         |      |
|----------------------------------|--------------|-------|---------|------|
|                                  | Excelente    | Bueno | Regular | Malo |
| Calidad en la atención hacia Ud. |              |       |         |      |
| Limpieza del Hotel               |              |       |         |      |
| Limpieza de la habitación        |              |       |         |      |
| Habitación:                      |              |       |         |      |
| Camas                            |              |       |         |      |
| Baños                            |              |       |         |      |
| Sábanas                          |              |       |         |      |
| Pisos                            |              |       |         |      |
| Decoración                       |              |       |         |      |
| Televisión                       |              |       |         |      |
| Otros:                           |              |       |         |      |

4) ¿Al momento de escoger un hotel que valora más? Escoja un aspecto.

a. Comodidad y espacio de la habitación \_\_\_\_\_

b. Buena atención \_\_\_\_\_

c. Precio \_\_\_\_\_

d. Variedad del servicio \_\_\_\_\_

e. Infraestructura del hotel \_\_\_\_\_

5) ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en el hotel? (por favor escoja 2 principales)

1. GYM \_\_\_\_\_

2. Servicio de lavandería \_\_\_\_\_

3. Sala de juegos \_\_\_\_\_

4. Tours en la ciudad \_\_\_\_\_

5. Mini bar \_\_\_\_\_

6) ¿Cuánto está dispuesto a pagar una vez remodelado el hotel e implementado los servicios de su preferencia? (por persona y por noche)

a. 10-15 dólares \_\_\_\_\_

b. 15-20 dólares \_\_\_\_\_

c. 20-25 dólares \_\_\_\_\_

d. 25-30 dólares \_\_\_\_\_

e. Más de 30 dólares \_\_\_\_\_

7) Califique el servicio que ha experimentado en el Hotel Real Audiencia:

| Servicio             | CALIFICACIÓN |       |         |      |
|----------------------|--------------|-------|---------|------|
|                      | Excelente    | Bueno | Regular | Malo |
| Check In             |              |       |         |      |
| Check Out            |              |       |         |      |
| Manejo de Equipaje   |              |       |         |      |
| Actitud del Personal |              |       |         |      |

8) ¿Recomendaría al Hotel Real Audiencia a otras personas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_



9) ¿Por qué medios se enteró del Hotel Real Audiencia?

Flyers \_\_\_\_\_

Revista \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Amigos \_\_\_\_\_

Familiares \_\_\_\_\_