



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO EN EL HOTEL SAINT THOMAS UBICADO EN EL
NORTE DE QUITO**

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

AUTOR: LUIS ADRIAN GRANDA ESQUIVEL

DIRECTOR DE TESIS: DORIS JIMÉNEZ DURÁN. MSc.

QUITO - ECUADOR

2015

AUTORÍA

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

Luis Adrian Granda Esquivel.

Autor de Tesis

C.C. 171708349-5

AGRADECIMIENTO

En primer lugar estoy muy agradecido con Dios, por haber estado conmigo todo este tiempo, por darme fortaleza para seguir adelante y por hacer que hoy pueda cumplir uno de mis más grandes sueños, la finalización de mi carrera.

A mis padres, por su apoyo incondicional, por ser quienes me han ayudado en todas las etapas de mi vida, porque gracias a su motivación y consejos, he llegado a realizar una de mis más grandes metas lo cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

Agradezco a todas las personas que son parte del Hotel Saint Thomas y en especial a su Gerente General: Luis Ricardo López, por brindarme la información necesaria para realizar este trabajo de investigación.

De la misma manera, agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial y en especial expreso un agradecimiento a mi tutora de tesis Lic. Doris Jiménez Durán, quien con su guía y sus acertados consejos ha sabido guiarme a la culminación de mi tesis.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo:

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser la persona que soy en la actualidad.

A mi novia Sandy por estar conmigo siempre, a mi tía Taty, a mi tío J, a mi tía Bachi y a mi tía Aly por brindarme apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria.

A mis hijos de cuatro patas Rufo, Samanta y Oso quienes son la fuente inagotable de cariño, compañía, amor, comprensión, amistad y lealtad.

INTRODUCCIÓN

Desde hace cuatro años, el Hotel Saint Thomas abrió sus puertas, se encuentra ubicado en un punto estratégico de Quito, cerca de instituciones públicas y de la zona de mayor actividad en la noche, en el sector de La Mariscal.

En este documento se detallará el ambiente en el que el Hotel Saint Thomas desarrolla sus actividades, comenzando por el microambiente de la empresa, es decir, la historia del Hotel Saint Thomas, su estructura organizacional, las funciones desempeñadas y conocimientos con los que cuenta el personal de las diferentes áreas de servicio, esto permitirá adquirir un diagnóstico actual mediante encuestas y observación directa, haciendo énfasis en la medición del grado de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio prestado.

Finalmente se propone un modelo de mejoramiento administrativo y operativo para el Hotel Saint Thomas, enfocado en los servicios prestados y así buscar un incremento en la afluencia de visitantes y la rentabilidad de la empresa.

El plan, propone medidas de mejoramiento continuo a implementar en el hotel para determinados problemas detectados en la observación directa.

El plan de mejora pretende ser una guía con el cual el hotel pueda tomar una orientación hacia la Gestión de Calidad Total y los procesos, adicionalmente se plantean conclusiones concernientes a la Gestión, concluyendo con las recomendaciones.

ÍNDICE

1.	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	xiv
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	xiv
1.1.1	Introducción	xiv
1.1.2	Enunciado del Problema:	xiv
1.1.3	Formulación del Problema.....	xvi
2	JUSTIFICACIÓN	xvii
3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	xix
3.1	OBJETIVO GENERAL:	xix
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	xix
4	MARCO REFERENCIAL	xix
4.1	Quito	xix
4.2	Plan de mejora:.....	xx
4.3	Turismo	xx
4.4	Hotel.....	xxi
4.5	Clasificación de los Establecimientos Hoteleros	xxii
4.6	La Administración.....	xxii
4.7	El Proceso Administrativo	xxii
4.8	El proceso de planeación.....	xxiii
4.9	La planeación estratégica	xxiii
4.10	Ciclo de Deming.....	xxiv
4.11	Diagrama de Ishikawa	xxiv
4.12	El Servicio	xxvi
4.13	Cliente.....	xxvii
4.13.1	Cliente interno.....	xxvii
4.13.2	Cliente externo	xxvii
4.14	Calidad	xxvii
4.15	Calidad total.....	xxviii
4.16	Mejoramiento continuo.....	xxviii
5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	xxix
5.1	Tipo de Investigación.	xxix

5.2	Método de Investigación.....	xxxi
5.3	Fuentes.....	xxxiii
5.3.1	Fuentes Primarias	xxxiii
5.3.2	Fuentes Secundarias	xxxiv
5.4	Técnicas de Investigación.....	xxxiv
5.4.1	Observación.....	xxxiv
5.4.2	Encuesta.....	xxxv
	CAPÍTULO I	1
1.1	LA HOTELERÍA COMO PRODUCTO TURÍSTICO EN QUITO.....	1
1.1.1	Turismo.....	1
1.1.2	Historia del Turismo.....	3
1.1.3	Tipos de turismo	4
1.1.4	Importancia del turismo.....	9
1.1.5	Impacto del turismo.....	11
1.1.6	La Hotelería.....	11
1.1.7	Historia de la actividad hotelera	14
1.1.8	La Hotelería en el Ecuador	16
1.1.9	Generalidades de Quito	17
1.1.10	Principales Atractivos turísticos de Quito	18
1.1.11	Las principales Iglesias de Quito.....	23
1.1.12	La Mariscal.....	28
1.1.13	Historia de la Mariscal	29
1.2	Determinación del plan de mejoramiento en busca de la calidad administrativa y operativa.....	31
1.2.1	Administración de procesos	31
1.2.2	Proceso	32
1.2.3	Importancia de los procesos.....	32
1.2.4	Diseño de procesos	33
1.2.5	La Administración	34
1.2.6	El Proceso Administrativo	35
1.2.7	Liderazgo	37
1.2.8	Planeación Estratégica	39

1.2.9	Eficiencia Organizacional	41
1.2.10	Filosofías y marcos de referencia para el mejoramiento continuo.....	43
1.2.11	El mejoramiento continuo.....	48
1.2.12	Importancia del mejoramiento continuo	50
1.2.13	Herramientas para el mejoramiento continuo	52
1.2.14	Herramientas avanzadas para el mejoramiento continuo	53
1.2.15	Ciclo de Deming	53
1.2.16	Kaizen	57
1.2.17	Estandarización.....	59
1.2.18	La departamentalización.....	59
1.2.19	Calidad Total.....	60
1.2.20	Calidad.....	61
1.2.21	El aseguramiento de la calidad	62
1.2.22	Control de la calidad	63
1.2.23	Calidad en los servicios	64
1.2.24	La calidad en el sector turístico	64
1.2.25	Enfoque en los clientes.....	65
1.2.26	Importancia de la satisfacción de los clientes.....	66
1.2.27	Expectativas de los clientes	67
1.2.28	Creación de clientes satisfechos	68
1.2.29	Actitud proactiva	69
2	CAPÍTULO II.....	71
2.1	ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO	71
2.1.1	Reseña Histórica del Hotel Saint Thomas	71
2.1.2	Ubicación- Croquis	73
2.1.3	Infraestructura.....	74
2.1.4	Logotipo del Hotel.....	75
2.1.5	Personal y sus funciones	76
2.1.6	Organigrama	77
2.1.7	Diagnóstico de los Procesos Actuales	80
2.1.8	Análisis de la Oferta	81
2.1.9	Análisis de la Demanda	87
2.1.10	Formato de la encuesta aplicada a clientes.....	89

2.1.11	Formato de la encuesta aplicada al personal	92
	Tamaño de la muestra.....	93
2.1.12	Calculo de la muestra	93
2.1.13	Resultados de la Aplicación de Encuestas a Clientes	95
2.1.14	Resultados de la Aplicación de Encuestas a trabajadores	111
2.2	Análisis FODA	126
2.2.1	Importancia del Análisis FODA.....	126
2.2.2	Variables del análisis FODA.....	127
2.2.3	Matriz FODA	128
2.2.4	Análisis de los factores internos:	129
2.2.5	Análisis de los factores externos:.....	131
2.2.6	Conclusiones del análisis FODA.....	133
3	CAPÍTULO III	134
3.1	PROPUESTA DE MEJORA.....	134
3.1.1	Objetivos de la propuesta.....	134
3.1.2	Plan de mejoramiento.....	135
3.1.3	Dirección Estratégica.....	135
3.1.4	Organigrama	140
3.2	Administración de Procesos	142
3.2.1	Flujograma de procesos propuestos y su simbología.....	143
3.2.1.9	Servicio de Lavandería.....	152
3.2.1.10	Checkout.....	153
3.3	Propuesta de Manual de Funciones	156
3.3.1	Perfil del Gerente General.....	157
3.3.2	Perfil del Contador	158
3.3.3	Perfil del Administrador	159
3.3.4	Camarero	160
3.3.5	Recepcionista	161
3.3.6	Técnico de Mantenimiento	162
3.3.7	Asesor Comercial.....	163
3.3.8	Cocinero	164
3.3.9	Perfil del mesero	165
3.4	Presupuestos de Gastos Sueldos.....	166

3.5	Presupuesto Mejora en Materiales, Útiles de Aseo, Costo Producción Área de Cocina.....	167
3.5	Documentación habilitantes para el proceso de servicio al cliente.	170
3.5.1	Formato de Reserva	170
3.5.3	Registro de Solicitud de Mantenimiento Técnico	171
3.5.4	Registro de Servicios Adicionales	171
3.5.5	Registro de Objetos Olvidados	172
3.6	Propuesta de capacitación	172
3.6.1	Horario de Capacitaciones	176
3.6.2	Otras capacitaciones de interés	176
3.7	Presupuesto de Mejora	177
3.8	Ingresos Anuales por Actividad	178
3.8	Historial de Ocupación del Hotel	179
3.9	Presupuesto Comparativo	181
3.10	Conclusiones.....	183
3.11	Recomendaciones.....	184
	Bibliografía.....	185
	Netgrafía.....	186
	ANEXOS.....	188
	ANEXO #1 RUC del Hotel Saint Thomas.....	188
	ANEXO #2 Certificado de Registro Turístico	189
	ANEXO #3 Permiso de funcionamiento ARCSA	190
	ANEXO #4 Certificado de Afiliación CAPTUR.....	191
	ANEXO #5 Planos del Hotel Saint Thomas Planta Baja	192
	ANEXO #6 Planos del Hotel Saint Thomas Segundo Piso	193
	ANEXO #7 Planos del Hotel Saint Thomas Planta Alta.....	194
	ANEXO #8 Fotos del Hotel.....	195
	ANEXO #9 Fotos del Hotel.....	196
	ANEXO #10 Fotos del Hotel.....	197
	ANEXO #11 Fotos del Hotel.....	198
	ANEXO #12 Fotos del Hotel.....	199

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Rueda de Deming	54
Gráfico No. 2 Ubicación... ..	74
Gráfico No. 3 Logotipo del Hotel.....	75
Gráfico No. 4 Personal y sus funciones	76
Gráfico No. 5 Organigrama Estructural.	79
Gráfico No. 6 Organigrama Funcional.	80
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	95
Gráfico No. 7 Turista Nacional o Extranjero.....	95
Gráfico No. 8 Género.....	96
Gráfico No. 9 Profesión.	97
Gráfico No. 10 Edad.	98
Gráfico No. 11 Conocimiento del Hotel Saint Thomas.....	99
Gráfico No. 12 Motivos de visita al Hotel Saint Thomas.....	100
Gráfico No. 13 Frecuencia de visita.....	101
Gráfico No. 14. Servicios Adicionales.	102
Gráfico No. 15. Aspectos que valoran más al escoger un hotel.	103
Gráfico No. 16. Valoración Servicios Hotel.	105
Gráfico No. 17. Le gustaría visitar el Hotel Saint Thomas nuevamente.....	107
Gráfico No. 18. Precio acorde con los servicios.....	108
Gráfico No. 19. Sugerencias.	109
Gráfico No. 20. Personal Hotel Saint Thomas.....	111
Gráfico No. 21. Formación Hotelera	112
Gráfico No. 22. Experiencia en servicio al cliente.....	113
Gráfico No. 23. Habla algún otro idioma.....	114
Gráfico No. 24. Conocimiento de Misión y Visión	115
Gráfico No. 25. Recibido manual de tareas y procesos.	116
Gráfico No. 26. Realización de capacitaciones	117
Gráfico No. 27. Le gustaría recibir capacitaciones para desempeño del cargo	118
Gráfico No. 28. Entorno laboral y Espacio de trabajo..	119
Gráfico No. 29. Recursos necesarios para desempeñar trabajo	120
Gráfico No. 30. Aspectos que debería mejorar el Hotel	121

Gráfico No. 31. Calificación Atención y Servicio del Hotel.....	123
Gráfico No. 32. Crecimiento Laboral.....	124
Gráfico No. 33. Sugerencias de mejora al Hotel.	125
ORGANIGRAMAS Y FLUJOGRAMAS.....	140
Gráfico No. 34. Organigrama Estructural.	140
Gráfico No. 35 Organigrama Posicional.....	141
Gráfico No. 36. Simbología del Flujogramas de Procesos.....	143
Gráfico No. 37. Proceso de Atención y servicio al Cliente	144
Gráfico No. 38. Proceso de Bienvenida.	145
Gráfico No. 39. Otorgamiento de Información	146
Gráfico No. 40. Proceso de Recepción de llamadas.	147
Gráfico No. 41. Proceso de Reservas.....	148
Gráfico No. 42. Contratos de grupos.....	149
Gráfico No. 43. Proceso de Check in.....	150
Gráfico No. 44. Proceso de Limpieza de habitaciones.....	151
Gráfico No. 45. Proceso de Servicio de Lavandería.....	152
Gráfico No. 46. Proceso de Check-out	153
Gráfico No. 47. Proceso de servicio en restaurante.	154
Gráfico No. 48. Proceso de Manejo de Sugerencias y objeciones.....	155
PERFILES DE LOS TRABAJADORES.....	160
Gráfico No. 49. Perfil del Gerente General.	157
Gráfico No. 50. Perfil del Contador.	158
Gráfico No. 51. Perfil del Administrador.	159
Gráfico No. 52. Perfil del Camarero	160
Gráfico No. 53. Perfil del Recepcionista.	161
Gráfico No. 54. Perfil del Técnico de Mantenimiento.	162
Gráfico No. 55. Perfil del Asesor Comercial.....	163
Gráfico No. 56. Perfil del Cocinero.	164
Gráfico No. 57. Perfil del Mesero.	165
DOCUMENTOS PROPUESTOS.....	173
Gráfico No. 58. Formato de Reserva.....	170
Gráfico No. 59. Registro de Solicitud de Mantenimiento Técnico	171
Gráfico No. 60. Registro de Servicios Adicionales.....	171
Gráfico No. 61. Registro de Objetos Olvidados.	172

ÍNDICE DE TABLAS

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	95
Tabla N° 1 Turista Nacional o Extranjero	95
Tabla N° 2 Género	96
Tabla N° 3 Profesión.....	97
Tabla N° 4 Edad.....	98
Tabla N° 5 Conocimiento del Hotel Saint Thomas	99
Tabla N° 6 Motivos de visita al Hotel Saint Thomas	100
Tabla N° 7 Frecuencia de visita	101
Tabla N° 8 Servicios Adicionales.....	102
Tabla N° 9 Aspectos que valoran más al escoger un hotel	103
Tabla N° 10 Valoración Servicios Hotel	105
Tabla N° 11 Le gustaría visitar el Hotel Saint Thomas nuevamente.	107
Tabla N° 12 Precio acorde con los servicios	108
Tabla N° 13 Sugerencias.....	109
Tabla N° 14 Personal Hotel Saint Thomas	111
Tabla N° 15 Formación Hotelera	112
Tabla N° 16 Experiencia en servicio al cliente	113
Tabla N° 17 Habla algún otro idioma	114
Tabla N° 18 Conocimiento de Misión y Visión.....	115
Tabla N° 19 Recibido manual de tareas y procesos	116
Tabla N° 20 Realización de capacitaciones.....	117
Tabla N° 21 Le gustaría recibir capacitaciones para desempeño del cargo.....	118
Tabla N° 22 Entorno laboral y Espacio de trabajo.....	119
Tabla N° 23 Recursos necesarios para desempeñar trabajo.....	120
Tabla N° 24 Aspectos que debería mejorar el Hotel.....	121
Tabla N° 25 Calificación Atención y Servicio del Hotel	123
Tabla N° 26 Crecimiento Laboral	124
Tabla N° 27 Sugerencias de mejora al Hotel	125
ANALISIS FODA	128
Tabla N° 28 Matriz FODA	128
Tabla N° 29 Análisis de los factores internos	130

Tabla N° 30 Análisis de los factores externos.....	132
PROPUESTA DE MEJORA	156
Tabla N° 31 Propuesta de Manual de Funciones.....	156
Tabla N° 32 Sueldos del personal a incrementar según propuesta de mejora.....	167
Tabla N° 33 Detalle Materiales y Equipos Área de Cocina.	168
Tabla N° 34 Detalle de Útiles de Aseo y Herramientas Área de Alojamiento.....	168
Tabla N° 35 Costos de Producción del Área de Cocina.....	169
Tabla N° 36 Horario de Capacitaciones.	176
Tabla N° 37 Presupuesto de Mejora Año 2015.	177
Tabla N° 38 Ingresos Anuales por Actividad	178
Tabla N° 39 Historial de ocupación del Hotel Saint Thomas	180
Tabla N° 40 Balance General Comparativo sin Plan y con Plan de Mejora	181

GENERALIDADES

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Introducción

Desde hace cuatro años, el Hotel Saint Thomas abrió sus puertas se encuentra ubicado en un punto estratégico de Quito, cerca de instituciones públicas y de la zona de mayor actividad en la noche, en el sector de La Mariscal. Cuenta con 19 habitaciones distribuidas en simples, dobles y triples cada una tiene baño privado, agua caliente, televisión por cable, teléfono, internet y parqueadero, los servicios ofertados por la empresa son producto de la iniciativa de sus propietarios, sin previos estudios de mercado sino más bien con la observación de las necesidades de los clientes, adaptando una infraestructura antigua para la prestación de servicios, esto ha ocasionado que el personal no sea el idóneo para cada función o que le falta capacitación para prestar los servicios, sin embargo, hasta el momento se manejan empíricamente por lo tanto, desconocen procesos para el manejo del hotel además al servicio le hace falta mejorar para alcanzar estándares de calidad por lo tanto es necesaria una propuesta de mejoramiento en el área administrativa y operativa.

1.1.2 Enunciado del Problema:

Hoy en día se ha incrementado de manera significativa la oferta hotelera y de alojamiento turístico en el sector de La Mariscal en la ciudad de Quito, hoteles de diferentes tamaños, ofreciendo varios servicios, estancias confortables y productos de alta calidad, por lo que sería necesario realizar esta Propuesta de Mejoramiento Administrativo y Operativo del Hotel Saint Thomas , a fin de implementarlo con el propósito de convertir a este hotel en la primera

elección que tenga el cliente al momento de decidir en qué lugar del sector hospedarse. Los turistas que frecuentan la zona de La Mariscal pueden escoger entre una variedad de hoteles, hostales y apartamentos, el turista selecciona según su percepción de calidad, gama de servicios y por supuesto en el precio que este está dispuesto a pagar. En relación a su funcionalidad se podría decir que esta fuera del margen profesional requerido, porque no cuentan con una administración que aplique estrategias innovadoras para la mejora y el desenvolvimiento de los puestos de trabajo, ya que no se aplican herramientas de gestión empresarial, tanto para optimizar el trabajo, como para lograr sistemas adecuados de controles de calidad, que contribuyan a entregar un óptimo servicio.

A más de lo anteriormente indicado, estos servicios se ven afectados en cierto grado, debido a que el Hotel Saint Thomas, no cuenta con todas las estrategias necesarias para brindar solución a los diferentes inconvenientes que se presentan a diario y sobre todo para mejorar su imagen corporativa, por lo que se considera necesaria la implementación de un plan estratégico que contenga los diferentes procedimientos y acciones con el fin de administrar adecuadamente los recursos y brindar servicios de primera a sus visitantes acorde a los tiempos modernos, permitiendo al hotel ser mejor que la competencia y mantenerse en el mercado.

La solución a esta problemática es la reestructuración de los procesos administrativos del Hotel y la implementación de manuales de procesos en las áreas operativas, siendo los principales participantes los mismos miembros activos del negocio.

Para lo cual se propone elaborar una propuesta de mejoramiento donde se detalle los procedimientos, el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

1.1.3 Formulación del Problema.

Pregunta General:

¿Qué procesos operativos y administrativos deben mejorar en el Hotel Saint Thomas?

Preguntas Específicas:

- ¿Cómo debe funcionar el área administrativa y operativa de un hotel de tres estrellas?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área administrativa, operativa y la percepción del cliente?
- ¿Qué propuesta de mejoramiento administrativa y operativa debe ser implementada en un hotel de tres estrellas?

JUSTIFICACIÓN

Ecuador es un país en crecimiento, entre sus puntos más altos se encuentra el turismo, el gobierno está invirtiendo gran parte del presupuesto del Estado para mejorar los servicios turísticos. La administración hotelera a nivel mundial significa el desarrollo social, político y económico de un país.

Actualmente el mundo moderno, tan cambiante se encuentra ahora con nuevas exigencias y expectativas por parte de los clientes en los servicios que ellos solicitan, esto hace que las instituciones enfrenten nuevos retos cada día convirtiéndose en un desafío que no se limita solo a las grandes ciudades sino que abarca a todo el mundo, en especial a las empresas que ofrecen servicios turísticos y donde cada día la competencia aumenta de manera acelerada, es por esto que en países desarrollados el servicio hotelero es muy eficiente debido a la estrategias administrativas que se utilizan, además se preocupan por las diferentes necesidades que tienen sus huéspedes, con el único fin de que los turistas o personas que llegan al hotel encuentren un lugar de descanso agradable o hasta un lugar lleno de diversión y relajamiento, pero con una gestión administrativa de calidad, con un talento humano preparado para enfrentar los retos de permanencia en el mercado.

Se considera que realizar esta investigación ayudará a identificar las falencias en las diferentes áreas del hotel, ayudando así a encontrar soluciones técnicamente aplicables.

Por lo expuesto, al desarrollar un propuesta de Mejoramiento, se podrá dar una mejora sustancial en los procesos internos y también mejorar la relación y comunicación entre los trabajadores, se identificará también oportunidades de mejoramiento en los diferentes miembros de la comunidad como son habitantes aledaños y hoteles, para en conjunto

hacer de estos actores de la comunidad un producto final de calidad, mejorando así los ingresos del hotel y la imagen turística del país.

De la misma manera en el Ecuador se está implementando mejoras en el servicio hotelero y turístico. Siendo una realidad que el cambio del sector hotelero es en su totalidad para el adecuado desarrollo turístico, social y económico del país.

En el mundo en general la hotelería ha venido cumpliendo un papel muy importante porque sin la existencia de los hoteles, no se promueve el desarrollo turístico en los países. En la actualidad, han surgido nuevas formas de hacer negocios en el mundo, forzadas por un proceso de globalización, que se impone en todo el mundo, que exige en los actuales momentos un cambio de mentalidad centrada en la maximización de la calidad.

Es así que el Ecuador se preocupa por el desarrollo turístico tal como lo manifiesta en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Objetivo 10, literales g y h.

“g. Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.

h. Posicionar el turismo consciente como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para asegurar la articulación de la intervención estatal con el sector privado y popular, y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente.”(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL:

Proponer un plan de mejoramiento en el área administrativa y operativa en el hotel “Saint Thomas “, optimizando su funcionamiento.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar el correcto funcionamiento del área administrativa y operativa de un hotel de tres estrellas para implementarlo en el hotel “Saint Thomas “
- Realizar un diagnóstico situacional del hotel “Saint Thomas”, a través del análisis de factores internos y externos.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento administrativa y operativa para el hotel “Saint Thomas “, a través de la propuesta de estrategias.

MARCO REFERENCIAL

4.1 Quito

La Ciudad de Quito, capital del Ecuador, es reconocida mundialmente por su ubicación geográfica, además de poseer grandes sitios históricos conformados por arquitectura civil, religiosa y militar. Sitios que han aportado a la declaración de “Patrimonio Cultural de la Humanidad” por la UNESCO (1978). La capital, es una ciudad con mucho potencial turístico por explotar, por lo que se puede afirmar que la industria hotelera seguirá teniendo expansión continuamente apoyada en una buena promoción turística.(Quito Turismo, 2014)

4.2 Plan de mejora:

El tema de la presente tesis se ha basado en la línea de investigación desarrollada por la universidad, la cual pretende que los proyectos se mantengan en un contexto de desarrollo social, por lo que se realizará un plan de mejoramiento administrativo y operativo del Hotel Saint Thomas.

El Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.(Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2013)

Con el desarrollo de este proyecto se espera sentar las bases para una mejor administración y operación del Hotel y de esta manera aportar con el mejoramiento de la calidad del servicio hotelero en el sector.

4.3 Turismo

Turismo es el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus desplazamientos y estancias en distintos lugares diferentes al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo menor a un año, con fines de ocio, negocios y otros motivos.(Cabarcos Novas, 2011, pág. 2)

4.4 Hotel

Establecimiento grande específicamente construido como un edificio aparte o parte independizada de otro que construye con su dependencia un todo homogéneo, con acceso, a ascensores y escaleras de uso exclusivo. Es generalmente un edificio de muchos pisos estructurado para brindar alojamiento de corto plazo, y varios servicios complementarios como alimentación, comunicaciones, lavandería, etc. Para ser calificado como hotel un establecimiento debe contar con un mínimo de 6 habitaciones, tres de las cuales tienen que tener baño privado.(Martinez, 2008, págs. 131,132)

Parece que la palabra hotel es una transcripción de la palabra “hôtel” que a su vez se deriva del término “host” que se significa tanto anfitrión como huésped. Su concepto es casi tan antiguo como la humanidad, porque a lo largo de su historia siempre hubo gente que tuvo la necesidad de viajar por asuntos familiares, religiosos, de salud, comerciales, educativos. Posiblemente los primeros hoteles fueron casas privadas que servían al público viajero. Existen datos sobre la existencia de posadas en tiempos del imperio romano que se localizaban a lo largo del sistema de carreteras que utilizaban los mercaderes y viajeros de placer. En algunas religiones de Europa ciertos monasterios operaban como posadas o tabernas en la época medieval, el crecimiento del turismo en el siglo XVIII apporto con el desarrollo de los hoteles, el ferrocarril, el automóvil y el avión contribuirían a la proliferación y a la especialización de la actividad hotelera.(Martinez, 2008, pág. 132)

4.5 Clasificación de los Establecimientos Hoteleros

La calificación clásica y más conocida para saber qué servicios tiene cada hotel está determinada por la cantidad de estrellas que tenga. Las estrellas pueden ir de una a cinco, aunque generalmente los sitios de una y dos estrellas no muestran su calificación, pero se sabe que son los más económicos y los que menos comodidades tienen.(Martinez, 2008, pág. 56)

4.6 La Administración

La palabra administración proviene del latín “ad minister” que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.(Chiavenato, 2001, pág. 3)

4.7 El Proceso Administrativo

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas.(Chiavenato, 2001, págs. 131,132)

4.8 El proceso de planeación

La planeación es prepararse para el futuro, altamente competitivo debido al desarrollo de la tecnología, la sociedad, la economía y los conocimientos, han llevado a que las empresas se planteen nuevas estrategias para alcanzar sus metas y poder conseguir una ventaja en el mercado. Para entender el proceso de planeación es necesario abordarlo desde el concepto de planificación estratégica. A través del proceso de planificación la empresa expresara de forma clara los pasos a seguir para ponerse a caminar hacia la consecución de sus pretensiones, una declamación que va desde el donde estamos ahora y al donde queremos estar en el futuro.

Además se caracteriza por ser un proceso claro y simple que se refiere al futuro, señala acciones e involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra mejor.(Dorado, 2006, págs. 64,65)

4.9 La planeación estratégica

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a toda la empresa durante largos periodos es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de interacción de todos estos componentes.(Chiavenato, 2001, págs. 148,149)

4.10 Ciclo de Deming

El ciclo de Deming es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo de Deming proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.(CICLO PHVA, 2011)

A través del ciclo de Deming la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.(CICLO PHVA, 2011)

4.11 Diagrama de Ishikawa

Es una representación gráfica que organiza de forma lógica y en orden de mayor importancia las causas potenciales que contribuyen a crear un efecto o problema determinado. Fue creado por Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio, para su uso por los círculos de calidad, también se le conoce como espina de pescado por la forma que adopta.(Domenech, 2010)

Los círculos de calidad son grupos homogéneos de personal de la empresa que, además de sus tareas habituales, analizan y resuelven problemas que se refieren a su trabajo cotidiano utilizando un sistema institucionalizado, de una forma voluntaria y organizada.(Domenech, 2010)

Es una de las herramientas más eficaces y más utilizadas en acciones de mejoramiento y control de calidad en las organizaciones.

Ishikawa propuso 8 pasos para la realización de estos diagramas:

- Identificar el resultado insatisfactorio que queremos eliminar o efecto.(Domenech, 2010)
- Situarlo en la parte derecha del diagrama, de la forma más clara posible y dibujar una flecha horizontal que apunte hacia él.(Domenech, 2010)
- Determinar todos los factores o causas principales que contribuyen a que se produzca ese efecto indeseado, en los problemas de servicios son de utilidad el personal, los suministros, los procedimientos, los puestos de trabajo y los clientes. Estos factores principales no constituyen un elemento inmutable y pueden ser modificados según cada caso.(Domenech, 2010)
- Situar los factores principales como ramas principales o espinas de la flecha horizontal. (Domenech, 2010)

- Identificar las subcausas o causas de segundo nivel, que son aquellas que motivan cada una de las causas o factores principales.(Domenech, 2010)
- Escribir estas subcausas en ramas de las ramas principales que les correspondan, el proceso seguiría descendiendo el nivel de las causas hasta encontrar todas las causas más probables.(Domenech, 2010)
- Analizar a conciencia el diagrama, evaluando si se han identificado todas las causas y someterlo a consideración de todos los posibles cambios y mejoras que fueran necesarios.(Domenech, 2010)
- Seleccionar las causas más probables y valorar el grado de incidencia global que tienen sobre el efecto, lo que permitirá sacar conclusiones finales y aportar las soluciones más aconsejables para resolver y controlar el efecto estudiado.(Domenech, 2010)

4.12 El Servicio

La palabra servicio proviene del latín “servus” que significa siervo, de origen bélico, los ganadores en una guerra tomaban a los derrotados para que realicen actividades en las ciudades conquistadas.(Prieto Herrera, 2010, pág. 24)

El servicio tiene otra concepción muy diferente para un hotel, pues en muchas compañías de nuestro medio se trata al empleado como al siervo de la antigüedad, para explotarlo, que como al verdadero generador de riqueza, de bienestar colectivo, prestador del servicio y productor de utilidades.(Prieto Herrera, 2010, pág. 24)

4.13 Cliente

Consumidor o usuario en potencia presente o futuro, persona que utiliza los servicios de otra persona o empresa y mantiene una relación permanente con su proveedor. Un cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio.(Martinez, 2008, pág. 58)

4.13.1 Cliente interno

Es toda persona o grupos de personas que recibe un producto o servicio de otra persona o grupo de personas de la misma organización en camino de la excelencia del servicio al cliente externo.(Prieto Herrera, 2010, pág. 32)

4.13.2 Cliente externo

Es toda persona ajena a la organización con necesidades reales o creadas, con capacidad de pago y autoridad de compra a quien se busca satisfacer totalmente sus necesidades y expectativas en relación con una propuesta básica ofrecida.(Prieto Herrera, 2010, pág. 32)

4.14 Calidad

La calidad es un tema unas veces vinculado a consideraciones subjetivas y otras a realidades, se ha definido el concepto como una condición con cero defectos atributo que diferencia una persona de otra o una cosa de otra. Pero las empresas se desempeñan poniendo en el centro de su actividad al cliente, razón que es la base del compromiso para que el usuario reaccione positivamente ante un producto o servicio.(Martinez, 2008)

La calidad se convierte entonces, en una combinación de acciones y resultados para satisfacer las expectativas del cliente. El producto turístico es intangible, cuya calidad no se evidencia hasta que no se consume.(Martinez, 2008, pág. 44)

4.15 Calidad total

La Calidad Total es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La calidad total es un enfoque de sistema total y parte integral de una estrategia de alto nivel, funciona de modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, de arriba, abajo y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes.(Evans & Lindsay, 2008, pág. 18)

4.16 Mejoramiento continuo

La Mejora Continua consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización. Con la aplicación de una modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización. Además, permite identificar las oportunidades de mejora y se aplican análisis con métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios.(Prieto Herrera, 2008, pág. 10)

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Tipo de Investigación.

Investigación Aplicada

Denominada práctica o empírica, guarda íntima relación con la investigación básica, porque depende de los descubrimientos y avances de esta última, enriqueciéndose de los mismos, con utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La Investigación aplicada busca el conocer, para hacer, para actuar, para construir y para modificar. Podemos decir que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico.(Villalva Avilés, 2004, pág. 11)

Este tipo de investigación se utilizará cuando se tenga un marco teórico general para luego aplicar específicamente al tema que se está tratando.

Investigación Documental

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes.(Villalva Avilés, 2004, pág. 9)

Este tipo de investigación se la utilizará para la recolección de información en documentos como: libros, tesis, artículos, ensayos de revistas y periódicos para la elaboración del marco teórico.

Investigación Exploratoria

Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema, nos ayuda a encontrar los procedimientos adecuados, para elaborar una investigación posterior, es decir, establece contacto con el objeto de estudio dando una visión general de tipo aproximado.(Villalva Avilés, 2004, pág. 8)

Este tipo de investigación se utilizará para establecer contacto con el objeto de estudio y obtener una visión general. Es visitar directamente el hotel Saint Thomas y por medio de ello estar en la capacidad de observar lo que está ocurriendo en dicho lugar, contando con conocimientos previos de lo que se va a estudiar y analizar.

Investigación Descriptiva: Se utiliza el método de análisis logrando caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalando características y propiedades; también puede servir para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.(Villalva Avilés, 2004, pág. 10)

Este tipo de investigación ayudará a determinar lo que actualmente está sucediendo, seleccionando características fundamentales del objeto de estudio y describiendo detalladamente las partes, los cuales llevan a una conclusión de la situación del establecimiento.

5.2 Método de Investigación.

El método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. (Bonilla y Rodríguez, 2010, parafraseado por Bernal, 2010)

En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. El método tiene que ver con la metodología que, de acuerdo con Cerda (2000), se examina desde dos perspectivas: a) como parte de la lógica que se ocupa del estudio de los métodos que, en palabras de Kaplan, es “el estudio (descripción, explicación y justificación) de los métodos de investigación; y b) la metodología entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación es usual referirse a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos indispensable en la relación de un estudio. (Bernal, 2010, p. 59)

Método deductivo

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010, págs. 58-60)

El método deductivo será utilizado cuando se obtenga las conclusiones de cada parte, para poder llegar a una conclusión general, la cual ayude a llegar a un mejor funcionamiento del Hotel.

Método analítico sintético: Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral.(Bernal, 2010, págs. 58-60)

Este método se lo utilizará cuando se descomponga el objeto de estudio, para estudiar cada una de sus partes en forma individual, para luego integrar dichas partes y estudiarlas de forma integral.

Métodos de investigación cualitativa y cuantitativa

Otra forma reciente de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarlas. Según esta concepción, el método de investigación suele dividirse en los métodos cuantitativos, o investigación cuantitativa, y cualitativo o investigación cualitativa.(Bernal, 2010)

Método cuantitativo

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresan relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar los resultados.(Bernal, 2010)

El método cualitativo

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Los investigadores que utilizan el método cualitativo busca entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de los cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información de la población o las personas estudiadas.(Bernal, 2010, págs. 58-60)

Estos métodos serán utilizados para la medición de satisfacción del cliente, por lo tanto mediremos características del hotel con el método cuantitativo y cualidades de los empleados con el método cualitativo.

5.3 Fuentes

5.3.1 Fuentes Primarias

Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger en forma directa.(Bernal, 2010)

Cuando esto sucede, se habla de la fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas

de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables.(Méndez, 2001)

5.3.2 Fuentes Secundarias

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentran en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.(Bernal, 2010)

5.4 Técnicas de Investigación.

5.4.1 Observación

Esta es una técnica de recolección de datos. Las ciencias sociales la emplean con mucha frecuencia. Es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. (Méndez, 2001)

Esta técnica se la utilizará para la realización del diagnóstico del Hotel, se empleará esta técnica, mediante la cual se podrá evaluar los procesos que están siendo realizados, los que no y los que necesitan mayor atención y se podrá sacar la conclusión si el hotel necesita o no del plan de mejoramiento administrativo y operativo.

5.4.2 Encuesta

La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.(Méndez, 2001)

La encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón, quien recoge la información a través de ella debe tener en cuenta tal situación.(Méndez, 2001)

Esta técnica será utilizada dentro del proyecto y permitirá obtener un diagnóstico del servicio dentro del área operativa, para determinar la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO I

1.1 LA HOTELERÍA COMO PRODUCTO TURÍSTICO EN QUITO

1.1.1 Turismo

El vocablo se deriva del latín (Tournus) que significa girar, voltear o movimiento. Esta palabra fue asimilada por el inglés, idioma en el que aparece como (touring). Con el advenimiento de las giras del Grand Tour practicadas por las clases elitistas y aristócratas inglesas entre 1660 y 1840 se populariza el término tour. A raíz de los movimientos laborales que alcanzaron sus máximas conquistas hacia 1936, se extiende por todo el mundo la práctica de hacer turismo. La Organización Mundial de Turismo adoptó una definición durante la Conferencia Internacional llevada a cabo en la ciudad de Ottawa en 1991 diciendo que turismo es el conjunto de actividades que realizan personas que viajan a lugares donde permanecen fuera de su lugar de residencia por un tiempo no mayor a un año, por razones de placer, negocios u otros propósitos. Se debe añadir, que los turistas deben pernoctar por lo menos veinte y cuatro horas además no deben involucrarse en actividades lucrativas en el lugar de su destino. Se ha definido también el turismo como el conjunto de fenómenos derivados del viaje y estadía de personas ajenas al lugar que visitan con el fin de satisfacer sus necesidades culturales. Una tercera opción define el turismo como un sistema de servicios que comprende un número de componentes tangibles e intangibles, así como componentes de producción y consumo alrededor de personas que dejan su domicilio por varias razones como descanso, salud, negocios, propósitos religiosos, deportivos, asistencia a eventos. Los elementos tangibles están formados por los sistemas de transportes aerolíneas, ferrocarriles, buses, barcos, etc. Servicios de hospitalidad hoteles, restaurantes y otros servicios relacionados, como bancos, comercios y compañías de seguros. Los elementos intangibles

incluyen descanso, relajamiento, cultura, aventura, nuevas y diferentes experiencias.(Martinez, 2008, págs. 226,227)

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

El turismo nace a partir de la existencia de una concepción particular del ocio que aparece a partir de la configuración social, producto de un determinado sistema de producción y de la conquista progresiva de este por parte de las clases sociales trabajadoras. Sin embargo, el turismo no es sólo un fenómeno que aparece como manifestación del ocio dentro de determinada sociedad. Además, el ocio es una actividad humana que se lleva a cabo independientemente de factor movilidad, pues se lleva a cabo se viaje o no .Por lo tanto, la naturaleza de ambas historias, es cercana. La recreación forma parte de los elementos que incentivan y generan necesidades y expectativas en la demanda turística. El desarrollo de actividades que permitan recrearse, como las actividades deportivas, artísticas, de descanso, sin duda que son importantes dentro del marco de la historia de los destinos turísticos, en la medida que hayan permitido que los forasteros se sintiesen atraídos por ellos.(Beltrami, 2010, pág. 33)

El avance del turismo en el mundo, pero especialmente en los países industrializados del área occidental, ha propiciado el surgimiento de estudios descriptivos y analíticos que pretenden

explicar las características de dicho fenómeno, este no es solo de índole social y económico sino también de carácter cultural, ya que por medio de él, es posible adquirir nuevos conocimientos y obtener experiencias, la exigencia de analizar, sistematizar y planificar lo referente a la prestación y el consumo de servicios responde a los requerimientos de crecimiento del sector turístico.(Ascanio, 2014, pág. 1)

1.1.2 Historia del Turismo

La acción de viajar tuvo su inicio desde la prehistoria cuando el hombre se desplazaba en busca de alimento, de un mejor clima y para evitar peligros con la finalidad de sobrevivir. Con el paso del tiempo, las personas se volvieron sedentarias y su motivación para viajar era la de comerciar a través del trueque de bienes. No obstante, con el surgimiento de los grandes imperios en África, Asia y Medio Oriente, se crearon caminos y vías navegables, como también se desarrollaron vehículos sencillos para facilitar el desplazamiento de un lugar a otro, dando origen a los viajes organizados.(Tourism Specialized Site, 2009)

El turismo propiamente dicho, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución Industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Estos movimientos se distinguen por su finalidad de otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos migratorios, conquista, comercio. No obstante el turismo tiene antecedentes históricos claros.(Beltrami, 2010, págs. 33,34)

1.1.3 Tipos de turismo

- **Turismo Activo**

Tipo de turismo que se fundamenta en la forma como repercute sobre los gastos turísticos de los extranjeros en el país.(Martinez, 2008, pág. 227)

- **Turismo Alternativo**

Es un tipo de turismo que nació como contraparte del turismo tradicional practicado en resorts turísticos, los cuales son propiedad de grandes corporaciones multinacionales. Persigue reducir el impacto negativo del turismo mientras procura contribuir a los intereses sociales culturales y ambientales de los destinos visitados, por esta razón se lo conoce también como turismo responsable. El turismo alternativo permite un mayor contacto con las comunidades receptoras y con la naturaleza, es una actividad alternativa practicada en menor escala si se considera el número de turistas y la dimensión de su desarrollo.(Martinez, 2008, pág. 227)

- **Turismo Comunitario**

Tipo de turismo socialmente sostenible que es iniciado y operado por gente de la comunidad bajo esquemas de integración. Esta actividad permite que la gente comparta el liderazgo haciendo énfasis en el bienestar comunitario sobre los intereses individuales, el turismo comunitario es operado con la participación de las comunidades locales que deben acreditarse parte de los beneficios económicos, respeta las tradiciones culturales y mantiene los grupos de visitantes en números pequeños de personas con el fin de evitar los impactos culturales y ambientales.(Martinez, 2008, págs. 227,228)

- **Turismo Gastronómico**

Este tipo de turismo es un componente del turismo cultural, Es un concepto relativamente nuevo, propuesto por primera vez en 1998 como una alternativa de conocer otras culturas a través de su comida, su principal atractivo es el encuentro con la buena comida, es una forma diferente de hacer turismo donde la gastronomía del país visitado es el factor fundamental que atrae al visitante, es una alternativa de conocer el mundo a través de las manifestaciones de la cultura gastronómica de cada país, está dirigido a las personas que aman la buena comida, a los profesionales del sector, pero sobre todo al público en general motivándole a vivir una aventura culinaria, probar comidas diferentes y explorar nuevos sabores, las actividades del turismo gastronómico no se limitan a un tour de restaurantes, abarca otras actividades complementarias como la visita a mercados, tiendas de productos alimenticios locales, la participación en fiestas locales y la asistencia a clases de cocina local.(Martinez, 2008, pág. 231)

- **Turismo Cultural**

Modalidad de turismo que hace énfasis en las expresiones culturales de un lugar, haciendo que el turista se sumerja en ellas activamente, quienes practican el turismo cultural invierten su tiempo en áreas rurales, visitando pueblos, aldeas y monumentos históricos, pero involucrándose con los habitantes de la región para conocer de cerca su forma de vida. De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo el turismo cultural es todo desplazamiento de personas con motivaciones esencialmente culturales, que realizan viajes de carácter artístico, folclórico, histórico y otras expresiones de naturaleza cultural que tiene como objetivo satisfacer la necesidad de

aprender de otros seres humanos y de asimilar nuevas experiencias.(Martinez, 2008, pág. 228)

- **Turismo de Aventura**

Tipo de turismo organizado con el exclusivo propósito de explorar nuevas experiencias, frecuentemente asociado a retos personales que involucran la percepción de riesgo o daño controlado, el turismo de aventura es una combinación de esfuerzos físicos y mentales en escenarios naturales o exóticos. El turismo de aventura está experimentando en la actualidad un crecimiento rápido, debido a que muchos turistas persiguen vacaciones no usuales o fuera de lo convencional.(Martinez, 2008, pág. 228)

- **Turismo de Cruceros**

Una opción atractiva para vacacionar que se opera en grandes barcos especialmente equipados, donde el turista encuentra muchas actividades recreativas, los barcos en sí mismos son un gran atractivo, con un ocho por ciento de crecimiento anual, este es un tipo de turismo que ha progresado en una proporción que duplica el porcentaje de crecimiento general del turismo.(Martinez, 2008, pág. 229)

- **Turismo de Eventos**

Tipo de turismo organizado en torno a acontecimientos de carácter comercial, social y cultural, el sector más importante de esta categoría de turismo está vinculado con la asistencia a eventos que pueden generar un intercambio de información y conocimiento como congresos, reuniones y exhibiciones.(Martinez, 2008, pág. 229)

- **Turismo de Masas**

Es aquel que realizan en gran escala generalmente personas de clase media, diferenciándose del turismo exclusivo que es practicado por un sector socioeconómico de mayor poder adquisitivo, en sus orígenes el turismo fue una actividad de elite, se hizo accesible a viajeros en masa cuando los trabajadores adquirieron su derecho al tiempo de ocio, consiguieron mejores ingresos y tuvieron a su disposición buenos medios de transporte y de costo accesible como trenes, automóviles y aviones, el turismo de masa es el más convencional, es también menos exigente y especializado.(Martinez, 2008, págs. 229,230)

- **Turismo de Naturaleza**

Es un tipo de turismo destinado a lugares donde la gente puede disfrutar de la naturaleza, se lo practica en modo tal que promueva la protección del medio natural y de las comunidades humanas que lo habitan, los turistas pueden involucrarse en numerosas actividades adicionales.(Martinez, 2008, pág. 230)

- **Turismo de Montaña**

Las montañas son los destinos globales más importantes después de las playas, su poder de atracción es variado incluyendo el clima, la topografía, la belleza escénica, las tradiciones locales, los estilos de vida simples y las oportunidades para practicar deportes que solo se puede ensayar en sus terrenos o sus niveles, debido a estos factores, el turismo de montaña es un fenómeno diverso que involucra una gran variedad de actividades , los beneficios que el turismo lleva a las comunidades de las montañas solo se pueden evaluar si no afecta negativamente sobre su entorno cultural y económico.(Martinez, 2008, pág. 230)

- **Turismo Pasivo**

Tipo de turismo recreativo en el que el turista se limita a visitar y observar, pero no se involucra en otras actividades.(Martinez, 2008, pág. 232)

- **Turismo Sostenible**

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, el turismo sustentable o sostenible es un modelo de desarrollo económico creado para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, facilitar al visitante una experiencia de alta calidad y mantener la calidad del medio ambiente del que tanto la comunidad como los visitantes dependen. Es la administración responsable de los recursos en forma que se cubra las necesidades económicas, sociales y estéticas de las generaciones presentes, mientras se cuida la integridad cultural, los procesos ecológicos, la biodiversidad y los sistemas que dan soporte a la vida, consiste en satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer los recursos de las generaciones futuras y debe llevarse a cabo sobre bases de sostenibilidad económica a largo plazo y en coordinación con los planes sociales y planes de desarrollo locales.(Martinez, 2008, págs. 233,234)

- **Turismo urbano**

Tipo de turismo que se practica dentro del ambiente de una ciudad sobre la base de sus atractivos históricos, culturales y de sus instalaciones recreativas para atraer a los turistas y a los viajeros de negocios.(Martinez, 2008, pág. 234)

1.1.4 Importancia del turismo

La importancia de la actividad turística dentro de la economía mundial se ha incrementado en los últimos años, el turismo fue la primera actividad del comercio internacional en el año 1999, por encima del sector automovilístico, que durante muchos años ostento este primer puesto, debemos entender que el turismo es más que un sector económico, es una actividad económica que afecta a diversos sectores, actividades, servicios y productos. (Cabarcos Novas, 2011, pág. 1)

El turismo al considerarse una actividad que requiere la afluencia de personas, contribuye con el desarrollo de diversas áreas productivas, entre ellas: agricultura, construcción, fabricación y de los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por los turistas, no tiene límites determinados con claridad ni un producto tangible, sino que es la producción de servicios que varía dependiendo de los países. (Guano, 2008, pág. 12)

Todos los países y regiones del planeta cuentan con el turismo como una actividad económica más que genera empleos, obras de infraestructura, desarrollo de establecimientos gastronómicos y hoteleros, crecimiento del transporte aéreo, terrestre y marítimo. Hay regiones en el mundo que están catalogadas como algunos de los puntos de turismo más importantes o dinámicos mientras que otros no, y esto tendrá que ver con la atención que cada país puede prestarle a esta actividad, creando más posibilidades para que los visitantes disfruten.(Importancia.org, 2013)

El Turismo es una Actividad Generadora de Desarrollo Social y Económico, basada en el viaje que realizan las personas que pueden ser por placer, negocios, estudios, investigaciones.

El turismo entra como parte fundamental de la agenda política de numerosos países desarrollando políticas públicas que afectan a la promoción, planificación y comercialización como una pieza clave del desarrollo económico. Se mejora la formación desarrollando planes educativos especializados. (Tourism Specialized Site, 2009)

Por otro lado, el turismo tiene otro pilar que podemos denominar sociocultural. Aquí, la importancia del turismo residirá en el hecho de que es a través suyo que el ser humano puede conocer de cerca y en vivo otras culturas, otras sociedades, otras formas de vivir y otros ambientes geográficos. Si bien todos estos datos pueden conocerse a través de enciclopedias, mapas y fotos, es sólo a través del turismo que la persona puede interactuar directamente con esas realidades diferentes a las que uno acostumbra a experimentar, pudiendo así enriquecerse. (Importancia.org, 2013)

El sector turístico es considerado como uno de los principales generadores de ingresos en todo el mundo, siendo dentro de éste, la hotelería la rama más significativa. (Importancia.org, 2013)

1.1.5 Impacto del turismo

El fenómeno turístico mundial manifiesta un extraordinario crecimiento tanto en volumen de turistas como en ingresos por turismo, el mayor crecimiento de ingresos monetarios en este sector viene reflejado por la tendencia creciente del gasto medio por turista, en esta primera década del siglo XXI, se espera el crecimiento anual se mantenga en una tasa aproximada al 3,5% de crecimiento anual, aunque este probablemente no sea uniforme. En el Caribe, Asia oriental, Asia meridional y Oceanía se prevé una tasa de crecimiento anual superior a la estimada para Europa, el resto de América, Oriente Próximo y África.(Cabarcos Novas, 2011, pág. 12)

La Organización Mundial del Turismo definió en el año 1998 el producto turístico como el conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores. Si consideramos al producto turístico como un conjunto de bienes y servicios, podemos hablar de los diferentes productos turísticos que existen y forman parte de la oferta turística de nuestro país que atrae año tras año una demanda nacional e internacional creciente.(Cabarcos Novas, 2011, pág. 22)

1.1.6 La Hotelería

Según (Martinez, 2008)

“Sistema comercial compuesto de bienes materiales e intangibles dispuestos de manera organizada para satisfacción de las necesidades básicas de descanso y alimentación de los viajeros mientras se encuentra fuera de su domicilio.”(p.132)

La Hotelería es una rama del turismo, que brinda el servicio del alojamiento al turista. Este puede tener diversas clasificaciones, según el confort y el lugar donde se encuentren. Cada instalación hotelera tiene sus propias cualidades. La hotelería es muy importante dentro del mundo turístico, ya que brinda la estadía del turista en el viaje.

La hotelería moderna necesita gran variedad de activos reales, muchos de ellos son activos tangibles como maquinarias, equipos, edificaciones y otros activos similares, otros activos son intangibles como la experiencia de los gerentes, las fórmulas para preparar alimentos, la amabilidad del personal o la imagen que ha logrado obtener el hotel.(Ascanio, 2014, pág. 69)

Cesar Ritz es considerado padre de la hostelería moderna. Desde muy joven ocupó todos los puestos posibles de un hotel hasta llegar a gerente de uno de los mejores hoteles de su tiempo. Mejoró todos los servicios del hotel, introdujo el cuarto de baño en las habitaciones, revolucionó la administración, convirtió los hoteles decadentes en los mejores de Europa, por lo que le llamaban “mago”.(Dueñas, 2011)

El producto hotelero es un grupo de elementos materiales y de servicios que se ofrece al cliente para su satisfacción, los clientes pasan por un hotel y a todos hay que complacer cuando solicitan algún servicio, es evidente que no es fácil complacer a cada visitante cuando los volúmenes de visitas son elevados, sin embargo si la administración tiene como objetivo aumentar el porcentaje de ocupación y la rentabilidad del negocio, entonces trataría de apuntar a un mercado con estancias más largas o tal vez incrementaría el número de personas

que repiten la estada por ellas mismas o por personas recomendadas(Ascanio, 2014, págs. 61,62)

El incremento de la oferta hotelera basada en la calidad, en la tecnología y en un servicio eficaz y profesional, lo que llevara asociado la necesidad de considerar una serie de características básicas, un elemento clave a tener en cuenta es la dependencia que existe de la optimización de la relación entre la ocupación y el precio, este hecho afecta directamente al beneficio de la empresa y en muchos casos va unido a la supervivencia del hotel.(Cabarcos Novas, 2011, pág. 68)

Al igual que sucede en mercados donde compiten pequeñas y grandes empresas, la tendencia es que las grandes crezcan más y las pequeñas terminen desapareciendo a no ser que consigan hacerse grandes, el sector hotelero no es ajeno a esto, pues existen grandes cadenas hoteleras y también hoteles independientes, cuyo mercado es relativamente pequeño en relación al que manejan dichas cadenas, no es posible analizar la comercialización del sector turístico dejando a un lado uno de los aspectos que presenta mayor incertidumbre en el futuro hotelero, dicho aspecto es la competencia existente en la venta de alojamiento y más en concreto entre las distintas cadenas hoteleras y los grupos de hoteles independientes, como estrategia defensiva los hoteles independientes deben buscar formas de colaboración que permitan su crecimiento en un sector cada vez más competitivo como es el turístico, por ello en los últimos años han aparecido nuevas cadenas comerciales creadas por hoteles independientes, que luchan contra los hoteles de cadena para incrementar sus ventas.(Cabarcos Novas, 2011, pág. 67)

El sector hotelero tiene una gran diversidad de categorías de hoteles para ofrecer a su variado e innumerable segmentos de mercado, ya que la hotelería busca satisfacer las necesidades de cualquier cliente.

Es evidente que mantener la independencia hotelera cuesta cada vez más, mantener hoteles en solitario es un reto muy arriesgado, ya que el producto hotelero es un producto intangible y perecedero.(Cabarcos Novas, 2011, pág. 67)

1.1.7 Historia de la actividad hotelera

La administración hotelera se inicia en Inglaterra en los años 1750 y 1820. En ese momento ese país gozaba de una buena reputación, se consideraba que habían construido unos excelentes hoteles aunque los principios básicos de gestionar y tomar decisiones administrativas aun no estaban muy desarrollados. Más adelante se comentó que por varias razones los hoteles ingleses cayeron en la rutina y dejaron de progresar.(Ascanio, 2014)

Otra ciudad que se integró a los constructores de hoteles fue Nueva York ciudad donde se inauguró en 1794 el City Hotel, con 73 habitaciones, que por ser un hotel más pequeño fue mejor administrado.(Ascanio, 2014)

Más tarde se construye en la ciudad de Boston un hotel de lujo con el nombre de TremontHouse, administrado por la familia Boyden, la cual se esmeraba a tratar a su clientela con dignidad y respeto. El periodo de vida útil del hotel fue de veinte años, pero tras ser

remodelado siguió operando por sesenta y cinco años más, hasta convertirse en un hotel de segunda categoría.(Ascanio, 2014)

En estados unidos la competencia hotelera siempre fue muy activa y las bases para la administración hotelera comenzaron en el siglo XX con la iniciativa de varios hoteles, sobre todo en la ciudad de Buffalo, donde se abre el Statler Hotel en 1908, considerado el primer hotel moderno de ese siglo.(Ascanio, 2014)

La segunda edad de oro de la hotelería surge en el periodo de 1920 a 1930 con la inauguración en Chicago del Stevens Hotel, con sus 3000 habitaciones, para luego llegar a ser Conrad Hilton y competir con el WaldorfAstoria.(Ascanio, 2014)

Durante la gran depresión que hubo en este país, la cual comenzó en 1930 para prolongarse por varios años, muchos de los hoteles caen en banca rota para posteriormente ser liquidados.

La actividad hotelera renace de nuevo y se comenzó a estabilizar en 1940, diez años después, el auge se traslada a la construcción de moteles en vías carreteras y para 1965 aparecen las cadenas hoteleras y luego las franquicias, como HolidayInn, Ramada Inn, Sheraton Inn.(Ascanio, 2014)

La adopción de técnicas de administración toma importancia con el apoyo de la fundación Statler y la Escuela de Administración Hotelera de la universidad de Cornell.(Ascanio, 2014)

Los hoteles de vacaciones surgen primero en California y luego en Florida y Arizona. Pero el mayor éxito de los hoteles de este tipo surge en la isla de Hawai y también en el caribe insular, Por supuesto el auge internacional de la expansión hotelera es paralelo con el incremento del turismo mundial, que ya crecía seis por ciento cada año, y las nuevas tendencias de una arquitectura adaptada al medio.(Ascanio, 2014, págs. 13,14)

1.1.8 La Hotelería en el Ecuador

Sus inicios datan del año 1955, cuando un grupo de empresarios hoteleros guayaquileños decidió constituir y fundar una organización nacional que agrupe y represente los intereses del sector hotelero.(AHOTEC, 2015)

Fueron quienes permitieron sentar las bases de lo que constituiría la institución fundamental de la industria hotelera nacional. Más adelante la Asociación Hotelera Nacional del Ecuador, cuyas siglas AHOTEC las ha mantenido desde su nacimiento hasta la actualidad, extendió su radio de acción proyectándose nacional e internacionalmente con el propósito de consolidar su imagen y representatividad.(AHOTEC, 2015)

1987 es un año de profundos cambios estructurales. Se crearon Capítulos Provinciales al interior de la Asociación Nacional, permitiendo de esta manera que los socios se integren geográficamente y el gremio se consolide y fortalezca. De aquella fecha a la presente se han logrado grandes progresos en procura de incrementar y diversificar los servicios a los afiliados; de ampliar la representación en organismos públicos y privados; y, de tener un

espacio de opinión que sin duda alguna ha servido para afianzar el rol protagónico que está obligado a cumplir toda institución gremial.(AHOTEC, 2015)

1.1.9 Generalidades de Quito

Quito, la primera ciudad declarada por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad, está situada en la cordillera de los Andes. La ciudad está rodeada de los volcanes Pichincha, Cotopaxi, Antisana y Cayambe, que conforman un contorno andino majestuoso. El Centro Histórico de Quito es probablemente el mayor de América Latina, no sólo por su extensión sino por los monumentos arquitectónicos que contiene. La ciudad ofrece una variedad de opciones culturales, museos, librerías y espectáculos.(Quito Turismo, 2014)

1.1.9.1 Geografía

Quito es la capital del Ecuador. Se ubica a 2830 metros sobre el nivel del mar, tiene una extensión de 12.000Km² y alrededor de 2 millones y medio de habitantes. La ciudad se ha desarrollado en el eje norte-sur y tiene más de 40km de largo.(Quito Turismo, 2014)

1.1.9.2 Clima

Se distinguen dos estaciones seca y lluviosa. Sin embargo, su clima varía con frecuencia tanto en la estación lluviosa como en la seca. La estación invernal se manifiesta entre los meses de septiembre a junio, mientras que el verano se presenta entre julio y agosto. La temperatura durante el año oscila en un máximo de 25° C y un mínimo de 9° C y no es extraño que en un

mismo día en Quito se combinen fuertes lluvias, temperaturas bajas y soles brillantes.(Quito Turismo, 2014)

1.1.10 Principales Atractivos turísticos de Quito

1.1.10.1 La Mitad del Mundo

En el siglo XVIII, una misión geodésica francesa trabajó durante ocho años para definir dónde cruza la línea ecuatorial y, en 1836, se construyó un monumento en el lugar señalado. Actualmente, este es una de las principales atracciones turísticas de Quito, hay pocos lugares en el mundo donde se puede tomarte tener un pie en cada hemisferio.(Quito Turismo, 2014)

Para honrar los esfuerzos históricos de una misión geodésica, el monumento de la Ciudad Mitad del Mundo fue construido en la Parroquia de San Antonio y está localizada en el Museo Etnográfico en Quito. A trece kilómetros norte del centro de Quito, los visitantes pueden disfrutar las vistas sobre el monumento en la mitad del mundo, que se encuentra en la parte superior del monumento a 30 metros de altura. Hecho de hierro, hormigón y decorado con piedra andesita hermosa, el monumento es una visita obligada para los turistas del centro del mundo.(Quito Turismo, 2014)

Este atractivo turístico se encuentra ubicado a trece km. de Quito, es propiedad del Gobierno de la Provincia de Pichincha y es prácticamente una ciudad turística y comercial, la más pequeña del Ecuador. La Ciudad Mitad del Mundo se encuentra apenas a una hora de viaje desde Quito. Es una de las atracciones más turísticas y visitadas del país. La Mitad del

Mundo abre sus puertas de lunes a jueves de nueve a dieciocho horas, y de viernes a domingo de nueve a diecinueve horas. La Mitad del Mundo posee museos, tiendas de artesanías y recuerdos, además de numerosos eventos artísticos los fines de semana.(Quito Turismo, 2014)

1.1.10.2 El Templo de la patria

Este monumento recuerda la gesta libertaria que tuvo lugar el 24 de Mayo de 1822 en donde el pueblo de Quito dio la última batalla para liberarse del dominio español, el combate tuvo lugar precisamente en esta zona, las faldas del volcán Pichincha, es por esto que a este lugar se lo denominó la Cima de la Libertad, en este lugar también hay un museo este se compone de cinco salas. En la primera se encuentra bastantes murales que relatan un recorrido histórico desde el pueblo indígena y la conformación del Reino de Quito, pasando también por la colonia española hasta recordar el Primer Grito de Independencia el 10 de agosto de 1809, la segunda sala se ubica urna funeraria que contiene los restos del soldado desconocido, reposa sobre un pedestal de piedra que contiene, esculpido, el coro principal del Himno Nacional del Ecuador, la tercera sala presenta una colección de armas utilizadas en las batallas libertarias como sables, dagas, puntas de lanza y fusiles de las tropas colombianas y españolas, la cuarta sala, esta habitación se exhibe la maqueta que explica el desarrollo de la Batalla de Pichincha, la quinta sala se denomina Sala de los Libertadores, los dos personajes que lideraron la consecución de la libertad de América, Simón Bolívar y Antonio José de Sucre, están representados como estatuas de bronce.(QUITO ADVENTURE, 2014)

Es uno de los pocos monumentos que se pueden divisar desde cualquier parte del centro histórico, esto debido a su ubicación en las faldas del volcán Pichincha. El horario de

atención del museo es de martes a viernes de nueve a diecisiete horas y los sábados de diez a catorce. El costo de la entrada es de un dólar.(QUITO ADVENTURE, 2014)

1.1.10.3 El Panecillo

El Panecillo es una loma que divide a la ciudad entre norte y sur y en cuya cima está la representación de la única virgen alada de Quito, también conocida como la Virgen del Panecillo. Es una estructura gigante compuesta de siete mil piezas de aluminio, réplica de la escultura del artista quiteño Bernardo de Legarda.(Quito Turismo, 2014)

Desde la cima del panecillo se puede admirar la ciudad de Quito que no ha alterado su morfología original en más de cuatro siglos. Este fue uno de los motivos por los que la UNESCO lo declaró como Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad, El monumento de la Virgen que permite observar en detalle elementos como la serpiente, el mundo, la corona y las alas de esta imagen religiosa, existe un mirador pequeño al costado sur, desde él se puede observar varios de los picos y volcanes de la cordillera de los Andes, existe un museo dentro de la estructura de la Virgen.(Quito Turismo, 2014)

Es una loma que se encuentra ubicada en el centro del Quito Colonial y que desde su posición proporciona una vista única de la ciudad. Panecillo es el nombre español, otorgado en época colonial a este cerro. Antes era llamado Yavirac. Para acudir al Panecillo, especialmente al interior del monumento, se debe ir entre las nueve y las dieciocho horas de lunes a viernes, los sábados y domingos de nueve a diecisiete.(Quito Turismo, 2014)

1.1.10.4 La Capilla del hombre

La capilla del hombre se puede describir como una obra arquitectónica y artística dedicada al hombre latinoamericano a través del tiempo, la Capilla es un complejo cultural que alberga colecciones arqueológicas y artísticas del Ecuador, este gran complejo empezó como una casa y taller del pintor Oswaldo Guayasamin, consta de una sección donde se exhiben parte de las piezas arqueológicas y de arte colonial y contemporáneo que el artista coleccionó a lo largo de su vida.(QUITO ADVENTURE, 2014)

La Capilla del Hombre es un edificio simbólico que busca evocar el culto a la humanidad a través de la exhibición de los cuadros más destacados del maestro Oswaldo Guayasamin varios específicamente creados para este propósito, otros pertenecientes a sus series más famosas como “La Lucha del Indio”, “La Edad del Llanto”, “La Edad de la Ira” y “La Edad de la Ternura”.(QUITO ADVENTURE, 2014)

La Capilla del hombre se encuentra ubicada en la parte norte-oriental de Quito, en el sector Guanguiltagua, cerca del parque Metropolitano, su horario de atención es de martes a domingo, de diez a diecisiete horas, en este museo se exhibe la obra del afamado pintor Oswaldo Guayasamín, transmitiendo su mensaje a todos quienes lo visiten, el costo de la entrada a LaCapilla del Hombre es de tres dólares para el público en general, los niños menores de once años entran gratis.(QUITO ADVENTURE, 2014)

1.1.10.5 El Teleférico de Quito

Está ubicado al extremo occidental de la ciudad, el proyecto del Teleférico no quería limitarse a ser un simple medio de transporte, se buscaba crear todo un centro comercial en su base, con cines, locales, cafés y un parque de diversiones, incluso arriba existían restaurantes y cafés para dar un plus a este atractivo turístico. Lamentablemente con el tiempo este proyecto decayó.(QUITO ADVENTURE, 2014)

En la actualidad sólo existe un parque de diversiones en su base, el Vulqano Park. Su entrada es gratuita y los juegos se pagan con una tarjeta recargable a la venta en las boleterías del parque. Hay varios juegos tanto para niños como para adultos, incluyendo una montaña rusa. Éste es el único parque de diversiones fijo de Quito. El resto es puro páramo y aquí es donde radica el principal atractivo del teleférico, el páramo del volcán Pichincha, al tope de Cruz Loma, ofrece una vista espectacular de toda la ciudad de Quito. Si el clima favorece se puede observar a algunas elevaciones principales de la cadena montañosa de los Andes como son el Cayambe, el Antisana, el Cotopaxi, el Pasocha y el Rumiñahui Además de la hermosa vista que ofrece este lugar está el paisaje andino, el páramo frío con su camino recto y plano hacia la cima del Rucu Pichincha, la elevación más visible del volcán Pichincha desde Quito.(QUITO ADVENTURE, 2014)

El teleférico de Quito, bautizado en 2005 como el Telefériqo, es el más alto de Sudamérica, llega hasta la cima de Cruz Loma. El Teleférico de Quito es el lugar perfecto para realizar caminatas hacia una de las cimas principales del volcán Pichincha, además que ofrece una de las mejores vistas de la ciudad de Quito.(QUITO ADVENTURE, 2014)

1.1.11 Las principales Iglesias de Quito

1.1.11.1 La Catedral

De estilo neoclásico, data del siglo XII. En su interior se guardan obras de escuela quiteña y en la capilla los restos del Mariscal Antonio José de Sucre. Hasta mediados del siglo XVI la catedral de Quito era de adobe y cubierta de paja. Entonces comenzó la iglesia actual el obispo García Díaz Arias, y la prosiguió el siguiente obispo Pedro Rodríguez de Aguayo, con la colaboración de los vecinos trayendo piedra del Pichincha, la obra se terminó entre 1562 y 1565. Entonces el templo se consagró en 1572. Sin embargo, todo lo que hoy podemos apreciar fue completándose a lo largo de los siglos XVII y XVIII.(Guano, 2008, pág. 37)

1.1.11.2 El Sagrario

Ubicada junto a la Catedral, data de finales del siglo XVII y posee tallados de Bernardo de Legarda. En 1706 se terminó la fachada en 1715 la edificación y entre 1731 y 1747, los altares. No se sabe a ciencia cierta quién hizo los planos, pero en el terminado y ornamentación jugaron papel preponderante Bernardo de Legarda, el dorador Cristóbal Gualoto y el pintor Francisco Albán.(Guano, 2008, pág. 38)

1.1.11.3 San Francisco

Construida a mediados del siglo XVI a principios del XVII, su interior esta bañado en pan de oro y la resguarda una gran plaza. San Francisco, el más imponente monumento arquitectónico quiteño. Ofrece la admiración al visitante del templo, capillas y convento. El conjunto, que abarca casi dos manzanas completas y se encuentra sobre una muy amplia explanada de piedra.(Guano, 2008, pág. 39)

La construcción de templo y convento la comenzó Fray JodocoRicke, a poco tiempo de fundada la ciudad, en 1536, y fue obra de arquitectos y talladores como Fray Francisco Benítez, quien asumió la obra en el último cuarto del siglo XVI y la remató en 1605.(Guano, 2008, pág. 39)

Fachada de templo y convento se alzan sobre un amplio patio que corre de extremo a extremo de la plaza, todo de piedra, solo roto al medio para dar acceso desde la plaza por una hermosa escalinata pétreo de doble abanico.(Guano, 2008, pág. 39)

1.1.11.4 Capilla de Cantuña

Se encuentra ubicada junto a la Iglesia de San Francisco, posee joyas escultóricas de gran importancia, Cantuña pudiera llamarse la Capilla Sixtina del arte quiteño, dada por los franciscanos a la cofradía de escultores y pintores, los cofrades se encapricharon en convertirla en auténtico relicario de joyas únicas, su puerta se abre sobre el patio de San Francisco, hacia el sur.(Guano, 2008, pág. 39)

Cantuña dice una tradición recogida por un historiador del Reino de Quito, el padre Juan de Velasco, fue hijo de Hualca, que ayudó a Rumiñahui a esconder los tesoros de Quito para librarlos de la codicia hispana, para cubrir la extrema necesidad de su amo, Cantuña le condujo hasta el tesoro y el amo al morir dejó al indio de único heredero, desesperado para que no se revelase el secreto de bienes que gastaba con prodigalidad, Cantuña dijo que había hecho pacto con el diablo, Cantuña construyo con su dinero la capilla que hasta hoy lleva su nombre, con el paso del tiempo se la destinó a la cofradía de escultores y pintores, y se puso

en ella la hermosa talla de San Lucas del Padre Carlos la más hermosa madera policromada de la imaginación quiteña, que aún puede verse en su altar.(Guano, 2008, pág. 39)

El esplendor actual de la capilla debe mucho a Bernardo de Legarda, síndico de la cofradía en 1762.(Guano, 2008, pág. 41)

1.1.11.5 Santo Domingo

Iglesia y Convento que datan del siglo XVII. Su fachada es neoclásica y el altar barroco.

Aunque llegaron a Quito en 1541, sólo en 1580 comenzaron los dominicanos a construir su templo, con planos y dirección de Francisco Becerra, el arquitecto. La obra total se llevó a término en la primera mitad del siglo XVII. Junto a la iglesia, se puso capilla aparte para Nuestra Señora del Rosario, en la que más tarde se fundó la más importante cofradía de la ciudad, Iglesia y capilla se adornaron con trozos de madera bien labrados, imágenes y lienzos.(Guano, 2008, pág. 39)

De esa primitiva riqueza, en el templo queda poco, apenas los labrados en el techo en la capilla del Rosario, su decoración con madera tallada de color dorado sobre fondo rojo, las columnas con original mezcla de elementos, todo lo cual completa un conjunto de rara plenitud ornamental.(Guano, 2008, pág. 42)

1.1.11.6 La Merced

Construida a principios del siglo XVIII. Llama la atención su Claustro con obras de Francisco Albán, en cuyo centro se encuentra una fuente coronada por una escultura de Neptuno.(Guano, 2008, pág. 39)

A la basílica de la Merced se entra por la plaza del mismo nombre. Y la mejor vista del templo se tiene desde ese lado, el gran lienzo blanco sobre el patio de piedra la torre cuadrangular, la cúpula central y los cuatro cupulines con linterna sobre el lienzo, todo forma un conjunto de gran belleza.(Guano, 2008, pág. 39)

La puerta de acceso tiene peculiar marco de piedra, en 1701 se pusieron los cimientos del actual templo, derrocando el anterior que estaba muy dañado por el terremoto de 1660. La torre se acabó en 1736.(Guano, 2008, pág. 45)

1.1.11.7 San Agustín

Data del siglo XVII. El Convento guarda obras de Miguel de Santiago también es parte de éste la Sala Capitular de gran importancia histórica por ser donde se firmó el Acta de Independencia. El arquitecto Francisco Becerra, que se hallaba por aquel entonces en Quito, trazó los planos de la iglesia y convento de San Agustín, entre 1580 y 1583.(Guano, 2008, pág. 39)

En 1606 se firmó contrato con el arquitecto español Juan del Corral, para la edificación. Terminada la obra arquitectónica, se mandó traer de Roma maderas talladas para el altar mayor y se hizo la talla de los altares laterales. Todo aquello estuvo terminado para 1650. La fachada se trabajó según consta la inscripción puesta sobre la puerta de entrada entre 1659 y 1669. Por aquellos mismos años se hacía la obra de los claustros y Miguel de Santiago pintaba para ellos los bellísimos lienzos de la vida de San Agustín.(Guano, 2008, pág. 39)

En ellos interpreto, dio vida y ambiente a los grabados del flamenco Bolswert que le sirvieron de modelo. Además de esta serie, hay en San Agustín otra importantísima obra de la Escuela Quiteña, del mismo Miguel de Santiago, el cuadro llamado de la Regla, es una colosal tela de 8 metros por más de 6, que está sobre el altar mayor del templo.(Guano, 2008, pág. 39)

1.1.11.8 Compañía de Jesús

La Iglesia de la Compañía de Jesús de Quito, es cumbre del barroco latinoamericano, en Ecuador fue construida por varios jesuitas entre los años 1605 y 1765, inspirada en los emblemáticos templos jesuitas romanos, fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1978, el templo de la iglesia fue levantado con las manos de innumerables artistas de la Escuela Quiteña, quienes plasmaron su habilidad para tallar y elaborar cada centímetro de la iglesia.(Guano, 2008, págs. 29,30)

Dos hechos religiosos importantes están ligados a la Iglesia de la Compañía, uno de estos fue el fugaz paso de Mariana de Jesús, la primera santa ecuatoriana que se consagró en este templo y lo escogió para morar siempre en el mismo, el otro fue que la torre de la iglesia fue

reconocida como la más alta de la ciudad, pero sufrió dos sismos por lo cual se destruyó y quedó como la conocemos ahora.(Guano, 2008, págs. 29,30)

1.1.11.9 Basílica del voto nacional

Tiene casi 100 metros de altura, esta es una de las iglesias más impresionantes del país, sobre todo por su mirador y cafetería en la última planta, que permiten una vista panorámica y vertiginosa de Quito. En lugar de mostrar gárgolas en su fachada, propias de los templos góticos, está adornada con animales endémicos de Galápagos, como tortugas, piqueros de patas azules, monos, armadillos. También llamada de la Consagración de Jesús o Basílica de San Juan, por el sector en el que está ubicada es un edificio religioso de estilo neogótico del centro histórico de la ciudad de Quito, por sus dimensiones y estilo está considerado como el templo neogótico más grande de América. Se ubica en el sector conocido como Santa Prisca, en las calles Carchi y Venezuela, junto al Convento de los padres Oblatos.(Quito Turismo, 2015)

1.1.12 La Mariscal

Si existe algún lugar en Quito que puede ser considerado el centro del entretenimiento, este es definitivamente el barrio de La Mariscal, donde existen infinitas alternativas para comer, comprar y bailar. El barrio de La Mariscal, conocido también como “La Zona” es el lugar de diversión y entretenimiento por excelencia en Quito. Este sector se encuentra ubicado en el centro norte de Quito y aquí se puede encontrar una gran cantidad de bares, discotecas, hoteles y restaurantes. La tarde es el inicio de actividades en esta área en donde se puede

compartir buena comida y bebidas mientras se espera la noche para visitar las discotecas del sector.(QUITO ADVENTURE, 2014)

El mayor movimiento se concentra en la Plaza Foch y sus calles aledañas, como la Calama. La mayoría de noches hay gran cantidad de personas disfrutando de lo que ofrece la velada y sus atractivos, se puede decir que la plaza Foch es el centro del barrio Mariscal, no tanto por su ubicación sino porque en esta plaza circula toda la gente que busca diversión por aquel sector, uno de los más concurridos cuando de fiesta, diversión y entretenimiento se trata.(QUITO ADVENTURE, 2014)

Alrededor de la Plaza Foch se despliegan los locales de mayor clase, los más reconocidos. En la plaza tenemos restaurantes, hoteles y bares que hacen la diferencia de entre el resto de numerosos establecimientos distribuidos por la zona, en La Mariscal existe un lugar para todos los gustos, un cosmos musical ecléctico, desde el jazz, pasando a la salsa, merengue, reggaetón, hasta el techno y rock. Existen distintas pistas de baile también hay karaokes, discotecas, bares, restaurantes y cafés. La Zona en Quito es para todo el mundo, para las diferentes tribus urbanas, para cada tipo de bolsillo y para las diversas preferencias.(QUITO ADVENTURE, 2014)

1.1.13 Historia de la Mariscal

En su origen, el barrio Mariscal Sucre fue una zona residencial de la clase alta. Varias familias acaudaladas migraron desde el actual centro histórico a este sector a comienzos del siglo XX, a principios de los años veinte se inició el desarrollo urbano del sector norte de

Quito, continuando la expansión al otro lado del parque de El Ejido que hasta ese momento era el límite de la ciudad, y de lo que hoy se conoce como el centro histórico.(QUITO ADVENTURE, 2014)

Quito, como capital del país, acogía a cada vez más personas de ciudades aledañas de la misma serranía ecuatoriana, como son Ibarra, Riobamba y Ambato. Así, en menos de un siglo, la ciudad creció de unos 40.000 habitantes, a más de 200.000, La burguesía se sentía ahogada por la alta densidad del centro y se trasladó a unos kilómetros hacia el norte, al nuevo barrio Ciudadela Mariscal Sucre, más conocido como “La Mariscal”.(Bustamante, 2014, págs. 7,8,9)

El detonante fue, en 1935, el proyecto de vivienda que ocupaba dos manzanas promovido por la Caja de Pensiones entre las actuales calles, Amazonas por el Occidente, Juan León Mera por el oriente, Foch por el norte y Wilson por el sur. Lo llamaron “Ciudadela Simón Bolívar” y, a pesar que al ser un proyecto creado para los trabajadores, y que fueron por ende ocupadas por familias de clase media, las clases altas se sintieron atraídas por una zona hasta el momento era desconocido.(Bustamante, 2014, págs. 7,8,9)

Otro importante elemento para el desarrollo de la Ciudadela Mariscal Sucre fue el tranvía que creó el ayuntamiento en 1914, que conectaba esta zona con la estación de ferrocarril de Chimbacalle, ubicada en el sur de la ciudad.(Bustamante, 2014, págs. 7,8,9)

Empezaron a construirse grandes casas con patios amplios, y donde también aparecieron las primeras muestras de modernidad: un hipódromo, un supermercado de autoservicio y restaurantes que ofrecían menús internacionales. En los años setenta, tras el boom petrolero en el país, aparecieron los edificios altos y las residencias espaciosas, especialmente cerca de la avenida Patria, con el tiempo se fue convirtiendo en un sector comercial hasta finales de la década de 1970 cuando la mayoría de familias residentes migraron y el barrio se convirtió en una “zona roja” debido a la delincuencia. Pero fue para la década de 1990 que este barrio empezó a cambiar, y con más fuerza aún desde el 2000.(QUITO ADVENTURE, 2014)

1.2 Determinación del plan de mejoramiento en busca de la calidad administrativa y operativa

1.2.1 Administración de procesos

Según (VOEHL, 1997) indica:

“el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente”.(Pág.88)

La administración de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y con el tiempo la satisfacción del cliente.(Evans & Lindsay, 2008)

1.2.2 Proceso

Como principal punto para entender a la Administración de procesos, se dará lugar a entender el significado de un proceso.

Según(Finch Stoner, 2011) dice que “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados”.

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico, los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema, el concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, es importante en este sentido hacer énfasis en que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.(Almaguer Elizalde, 2015)

El objetivo del diseño de procesos es desarrollar un procedimiento eficiente para satisfacer los requisitos de los clientes.

1.2.3 Importancia de los procesos

Para que una empresa este en capacidad de satisfacer a sus clientes es necesario que cuente siempre con procesos y sistemas que funcionen como lo requiera el cliente. Todos los

sectores que prestan de servicios como lo es sector de la Hotelería, tienen procesos clave que deben realizar con perfección para atraer y retener a clientes, creando fidelización. Los procesos funcionan en conjunto dentro de una organización para poder alcanzar los objetivos estratégicos y cumplir con la misión de la empresa. Los procesos de una empresa deben funcionar esencialmente en conjunto, ya que si lo hacen de manera ineficiente el desempeño de la organización será menor del que pudiera alcanzar. Las organizaciones eficientes saben y reconocen que para poder dar a sus clientes lo que necesitan, desean y esperan, deben enfocarse en mantener y mejorar los procesos que les permitan cumplir con estas expectativas y necesidades.(Summers, 2006)

1.2.4 Diseño de procesos

En esencia, el diseño de un servicio comprende determinar un equilibrio efectivo de estos componentes, el objetivo es prestar un servicio cuyos elementos sean internamente consistentes y estén dirigidos a cumplir las necesidades de un segmento de mercado meta específico. El énfasis exagerado o insuficiente en un componente da lugar a problemas y percepciones equivocadas por parte del cliente, por ejemplo la concentración exagerada en los procedimientos puede dar como resultado un servicio oportuno y eficiente, pero también sugerir falta de sensibilidad y apatía hacia el cliente, otro ejemplo la concentración exagerada en el comportamiento puede dar lugar a un ambiente amable y personal a costa de un servicio lento ,inconsistente o caótico, la concentración exagerada en la opinión del personal puede dar lugar a soluciones adecuadas a los problemas del cliente ,pero también a un servicio lento ,inconsistente o insensible, los diseñadores de los procesos de servicios deben concentrarse en hacer las cosas bien desde el comienzo, minimizando las complejidades de los procesos y haciendo que el proceso sea inmune a los errores humanos accidentales, sobre todo durante la

interacción con los clientes. Deming y Juran observaron que la gran mayoría de problemas de calidad se relacionan con los procesos, pocos son causados por los mismos empleados, la administración es responsable de diseñar y mejorar en forma continua los procesos.(Evans & Lindsay, 2008, pág. 330)

El éxito del proceso depende de que todos los trabajadores que participan en las actividades contribuyan en la ejecución y mejora de los procesos.

1.2.5 La Administración

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, para esto ha utilizado la administración.(Prieto Herrera, 2008, pág. 6)

A lo largo de la historia, el hombre ha desarrollado métodos que le permitan realizar actividades adecuadas para obtener mejores resultados. Entre todas las creaciones del hombre aquella que se destaca y sobresale por ser la más compleja y maravillosa es indiscutiblemente la empresa, no existen dos empresas idénticas, pues todas son diferentes entre sí.(Chiavenato, 2001, pág. 2)

La palabra administración proviene del latín “ad minister “que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba

función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.(Chiavenato, 2001, pág. 3)

La ciencia administrativa ha evolucionado de tal manera que el enfoque mecánico tiene una tendencia a desaparecer y en su reemplazo surge un conjunto de relaciones entre las personas, donde cada cual debe entender y amar la visión y misión de la empresa con la cual está comprometido, conociendo sus fortalezas y limitaciones para poder aprovechar las situaciones de éxito y mostrar resultados positivos.(Prieto Herrera, 2008, pág. 7)

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.(Chiavenato, 2001)

1.2.6 El Proceso Administrativo

Generalmente varios autores adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría, con estos Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida de sus administradores. Si los administradores realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño administrativo se mide de acuerdo al grado en que los administradores cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.(Chiavenato, 2001, pág. 131)

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas. Cuando se toman en conjunto conforman el proceso administrativo.(Chiavenato, 2001, págs. 131,132)

1.2.6.1 Funciones Administrativas

- **Planear:** es el primer paso del proceso administrativo, es la función que implica el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para lograr dichos objetivos y desarrollar una serie completa de planes para integrar y desarrollar el trabajo de la organización.(Chiavenato, 2001)
- **Organizar:** es el segundo paso del proceso administrativo, esta función implica el proceso de crear la estructura de una organización determinando las tareas que se realizaran, quienes las harán, como se agruparan las tareas, quienes informaran a quienes, y donde y quienes tomaran las decisiones.(Chiavenato, 2001)
- **Dirigir:** es la tercera etapa del proceso administrativo, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.(Chiavenato, 2001)

- **Controlar:** es el último paso del proceso administrativo, es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y en corregir cualquier desviación significativa.(Chiavenato, 2001, pág. 133)

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar.(Chiavenato, 2001, pág. 132)

1.2.7 Liderazgo

El liderazgo empresarial consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.(Soto, 2013)

1.2.7.1 Principios del Liderazgo

Eliminar el despilfarro y las fallas, mejorar la calidad, crear conciencia de calidad, diseñar procesos sin fallas, trabajar en equipo, potenciar la capacidad y los valores de todas las personas.(Soto, 2013)

1.2.7.2 Características del liderazgo empresarial

- Buena capacidad de comunicación.
- Buena capacidad de motivación del equipo.

- Carisma.
- Entusiasmo.
- Capacidad de resolución.
- Organización y capacidad para gestionar los recursos.
- Visión de futuro.
- Capacidad de negociación.
- Creatividad.
- Disciplina.
- Escucha activa.
- Honestidad.
- Estrategia.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Buena imagen.

Es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de un individuo a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.(Soto, 2013)

Uno de los aspectos críticos del liderazgo es la planeación estratégica, a través de la planeación estratégica, los líderes moldean el futuro de una organización y administran el cambio al enfocarse a una visión ideal de cómo debería y podría ser la organización en el futuro. Las estrategias efectivas giran alrededor de unos cuantos conceptos como la satisfacción del cliente, el objetivo de la planificación estratégica es elaborar una postura tan

fuerte en sus alternativas de selección que la organización pueda alcanzar sus metas a pesar de fuerzas externas no predecibles.(Evans & Lindsay, 2008)

1.2.8 Planeación Estratégica

La planeación realizada en el nivel gerencial de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica, los gerentes de la empresa cumplen la tarea primordial de frenar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles, al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales.(Chiavenato, 2001, pág. 147)

La planificación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencia entre el estado actual de la misma y su visión, misión y valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades en el momento presente y futuro, los planes estratégicos determinan la dirección y los tiempos de toda la organización.(Summers, 2006, pág. 111)

Es un medio para alcanzar objetivos basado en un proceso sistemático, dinámico y continuo, a través del cual toda organización toma decisiones, precisando del conocimiento más amplio posible del entorno interno y externo, tanto presente como futuro, organizando sus medios financieros, tecnológicos, humanos y controlando de forma periódica los resultados con las previsiones mediante un sistema de retroalimentación de la información con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan.(Dorado, 2006, pág. 52)

Para que una organización, un establecimiento hotelero, tenga éxito se necesita que todas las personas que la integran compartan como propias las metas, los objetivos, los procedimientos los métodos y las acciones para alcanzarlos todo eso es planificación, ya que requiere tomar decisiones sobre distintas alternativas que tendrán impacto en el futuro cerrando el hueco entre el dónde estamos y a donde queremos llegar. Toda empresa que pretenda permanecer en el mercado debe anticiparse al futuro y tomar decisiones al respecto, manejando recursos para alcanzar objetivos que pretenda conseguir, mediante la planificación marcamos la dirección que la empresa llevara para alcanzar su misión, teniendo muy presentes todos los condicionantes, tanto internos como externos.(Dorado, 2006, pág. 51)

1.2.8.1 Características de la planeación estratégica

- Está proyectada a largo plazo, en términos de sus efectos y consecuencias.(Dorado, 2006)
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y sus objetivos.(Dorado, 2006)
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.(Dorado, 2006)

1.2.9 Eficiencia Organizacional

1.2.9.1 Las organizaciones

Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos, estos recursos deben ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, división del trabajo, comunicaciones motivación, liderazgo y logro de objetivos. (Prieto Herrera, 2008, pág. 45)

Cuando un grupo de personas trabajan juntas, su eficiencia es mejor si conocen las tareas y funciones que cada uno debe desarrollar y como estas se relacionan con las que realizan los demás, dicha situación elevada a una estructura organizacional consiste en establecer una serie de normas, métodos y principios que coordinen los medios disponibles (técnicos, financieros y humanos) para llegar a alcanzar un objetivo predeterminado con el mínimo esfuerzo y el menor coste. (Dorado, 2006, pág. 81)

1.2.9.2 La eficiencia en las organizaciones

En las organizaciones eficientes, el interés se centra en los procesos clave que proporcionan a sus clientes ya sea un producto o servicio, algunas empresas hoy se enfocan en actividades operativas, pero olvidan los aspectos administrativos, es preciso que todas las funciones trabajen de manera conjunta para brindarse apoyo entre sí, en una organización eficiente, todas las funciones deben trabajar bien en conjunto, y su principal interés debe centrarse en aquellos elementos de la empresa que hacen la mayor contribución a su éxito, las

organizaciones eficientes profesan la filosofía basada en el cliente, la cual incluye prestar atención a los factores organizacionales y estratégicos.(Summers, 2006, págs. 2,3,10)

Todas las compañías tienen su propia estructura organizacional, conformada por políticas, procedimientos, y procesos, la integración de estos componentes da por resultado estrategias de negocio, mediciones del desempeño organizacional y métodos para la resolución de problemas, todos ellos específicos para la empresa.(Summers, 2006, págs. 2,3,10)

Una organización eficiente desarrolla un enfoque orientado al cliente analizando cómo se utilizan sus productos o servicios desde que el cliente se entera de su existencia hasta el momento en que se ponen a su disposición, las organizaciones interesadas en optimizar los procesos elegirán un enfoque basado en los sistemas, haciendo énfasis en el mejoramiento de estos y de los procesos que le permiten proporcionar productos y servicios a sus clientes. (Summers, 2006, págs. 2,3,10)

Una organización eficiente es capaz de producir más a partir de los recursos con que cuenta, mediante un mejor enfoque en el cliente y la agilización de los procesos de trabajo, al estar más al tanto de sus clientes internos y externos, estas organizaciones desarrollan una idea más clara de lo que necesitan lograr para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. (Summers, 2006, págs. 2,3,10)

1.2.9.3 Gestión estratégica organizacional

Es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización tener iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades en la formulación de su futuro, se utiliza el término gestión para dar la idea de un proceso participativo donde se dirige y se decide para beneficio común, la iniciativa hace referencia a estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión, es la forma de diseñar el futuro y hacer que suceda.(Prieto Herrera, 2008, pág. 78)

1.2.10 Filosofías y marcos de referencia para el mejoramiento continuo

1.2.10.1 La filosofía de Deming

Ningún individuo ha tenido más influencia en la administración de la calidad que el Dr. Edwards Deming, Deming reconoció la importancia de considerar los procesos administrativos desde un punto de vista estadístico, también resaltó la importancia del liderazgo, de la alta dirección, la estadística, las asociaciones entre clientes, la importancia de los proveedores y la mejora continua en los procesos.(Evans & Lindsay, 2008, págs. 92,94)

A diferencia de otros consultores de la administración, Deming nunca definió, ni describió la calidad de manera precisa, desde el punto de vista de Deming la variación es la principal culpable de la mala calidad. En los ensambles mecánicos, por ejemplo, las variaciones respecto a las especificaciones en las dimensiones de las piezas dan lugar a un desempeño inconsistente, de manera similar las inconsistencias en el comportamiento humano en los servicios frustran a los clientes y afectan la reputación de las empresas. Para lograr una

reducción en la variación Deming recurrió a un ciclo permanente que consta de diseño del servicio, prestación del servicio, pruebas, seguido de estudio de mercado, luego rediseño del servicio y mejora, afirmo que una calidad más alta lleve a una mayor productividad que a su vez da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo, esta teoría afirma que las mejoras en la calidad originan mejores costos porque el resultado es menos proceso, menos errores, menos demoras y mejor uso del tiempo y el material a su vez los costos más bajos dan lugar a mejoras en la productividad. Con una mejor calidad y precios más bajos, una empresa puede lograr mayor participación en el mercado y de esa manera subsistir ofreciendo cada vez más empleos. Deming insistió en que los directores deben asumir la responsabilidad de la mejora de la calidad.(Evans & Lindsay, 2008, págs. 92,94)

La filosofía de Deming se centra en la mejora continua en la calidad de productos y servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño y servicio bajo el liderazgo de los directores.(Evans & Lindsay, 2008, págs. 92,94)

Los 14 puntos de Deming

- Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización.(Evans & Lindsay, 2008)
- Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
(Evans & Lindsay, 2008)

- Entender el propósito de la inspección, para la mejora de procesos y reducción de los costos.(Evans & Lindsay, 2008)
- Terminar con la práctica de entregar contratos basándose únicamente en el precio.
(Evans & Lindsay, 2008)
- Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.(Evans & Lindsay, 2008)
- Instituir la capacitación.(Evans & Lindsay, 2008)
- Enseñar e instituir el liderazgo.(Evans & Lindsay, 2008)
- Eliminar el temor, crear confianza, crear el ambiente adecuado para la innovación.
(Evans & Lindsay, 2008)
- Optimizar hacia los objetivos y propósitos de la empresa los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal.(Evans & Lindsay, 2008)
- Eliminar las exhortaciones para la fuerza laboral.(Evans & Lindsay, 2008)
- Eliminar la administración por objetivos, en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y como mejorarlos.(Evans & Lindsay, 2008)

- Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
(Evans & Lindsay, 2008)
- Fomentar la educación y el auto mejora personal.(Evans & Lindsay, 2008)
- Emprender las acciones para lograr la transformación.(Evans & Lindsay, 2008)

1.2.10.2 La filosofía de Juran

Colaboro en la elaboración del libro “Quality Control Handbook”. Este libro, unos de los manuales más completos jamás escritos, se ha revisado varias veces y sigue siendo un libro de consulta muy popular. Al igual que Deming, Juran enseñó los principios de calidad a los japoneses y fue una fuerza importante en su reorganización para la calidad.(Evans & Lindsay, 2008)

Entre los pasos que emprendieron las organizaciones japonesas como resultado de liderazgo de Juran estuvieron los siguientes:

- Dirigir la calidad desde el nivel de dirección principal.(Evans & Lindsay, 2008)
- Capacitar a toda la jerarquía administrativa en los principios de la calidad.(Evans & Lindsay, 2008)

- Luchar por mejorar la calidad a una velocidad inusual.(Evans & Lindsay, 2008)
- Informar del avance en las metas de calidad a los niveles ejecutivos.(Evans & Lindsay, 2008)
- Hacer participar a la fuerza laboral en la calidad.(Evans & Lindsay, 2008)
- Revisar la estructura de recompensas y reconocimiento para incluir la calidad.(Evans & Lindsay, 2008)

Estos principios aún son el eje central de la cultura de la calidad moderna.(Evans & Lindsay, Administración y control de la calidad, 2008, pág. 107)

1.2.10.3 La filosofía de Ishikawa

Es uno de los pioneros de la revolución de la calidad en Japón, Kaoru Ishikawa fue el personaje más destacado en la calidad japonesa, contribuyo al desarrollo de amplios delineamientos de la estrategia de calidad japonesa y sin su liderazgo el movimiento por la calidad en Japón no habría tenido el éxito y la aceptación mundial que tiene en la actualidad.(Evans & Lindsay, 2008, págs. 92,94)

Ishikawa influyo en el desarrollo de una perspectiva de la calidad participativa ascendente que se convirtió en la marca distintiva del enfoque japonés en la administración de calidad sin embargo Ishikawa capto también la atención de los directivos y los convenció de que era necesario un enfoque hacia el control de la calidad en toda la empresa para lograr el éxito total. Ishikawa se basó en el concepto de calidad total y promovió una mayor participación de todos los empleados, desde la dirección hasta el personal operativo, reduciendo la dependencia en los profesionales y los departamentos de calidad.(Evans & Lindsay, 2008, pág. 112)

1.2.11 El mejoramiento continuo

Según (Harrington, 1993) mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. Según la óptica de Edwards Deming, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La Mejora Continua es también conocida como Kaizen, una palabra de origen japonés, donde Kai" significa cambio y "Zen" significa para mejor. La mejora continua debe ser parte de la filosofía y la planificación de cada organización y también debe ser tomada en serio desde la alta dirección. Tener la voluntad de querer mejorar de forma continua es necesario, tanto en lo personal, como en lo profesional y organizacional. Preocuparse por la mejora continua

significa preocuparse por la supervivencia, pues esta contribuye mucho a que una organización avance.(Harrington, 2000)

La Mejora Continua consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización. Con la aplicación de una modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización. Además, permite identificar las oportunidades de mejora y se aplican análisis con métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios.(Prieto Herrera, 2008, pág. 10)

1.2.11.1 Pasos para el mejoramiento continuo

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente acorto plazo, lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados, por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final, dicho proceso permite visualizar un futuro más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y

expectativas de los clientes, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos los que conforman la organización, involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.(Harrington, 2000)(Evans & Lindsay, 2008)

1.2.12 Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.(Harrington, 2000)

Según Harrington, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón(Harrington, 2000)

1.2.12.1 El proceso de mejoramiento Continuo

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.(Harrington, 1993)

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero, asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. (Harrington, 1993)

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.(Harrington, 1993)

1.2.13 Herramientas para el mejoramiento continuo

1.2.13.1 Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo o mapa de proceso identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea.(Evans & Lindsay, 2008, pág. 663)

1.2.13.2 Graficas dinámicas

Las gráficas dinámicas muestran el desempeño y la variación de un proceso o algún indicador de calidad o productividad a través del tiempo en forma gráfica fácil de entender e interpretar, así mismo identifican los cambios y tendencias en los procesos a través del tiempo y muestran los efectos de las acciones correctivas.(Evans & Lindsay, 2008, pág. 663)

1.2.13.3 Diagrama de causa efecto

Es un método grafico sencillo para presentar una cadena de causas y efectos, si como clasificar las causas y organizar las relaciones entre variables.(Evans & Lindsay, 2008, pág. 663)

1.2.13.4 Diagrama de Pareto

Una distribución de Pareto es aquella en la cual las características observadas se ordenan de la frecuencia mayor a la menor, un diagrama de Pareto es un histograma de los datos ordenados de la frecuencia mayor a la menor.(Evans & Lindsay, 2008, pág. 663)

1.2.13.5 Hojas de verificación

Las hojas de verificación son herramientas sencillas para la recopilación de datos, son formas sencillas de columnas o tablas que sirven para registrar datos, sin embargo para generar información útil, a partir de los datos en bruto, por lo regular es necesario un procesamiento. (Evans & Lindsay, 2008, pág. 663)

1.2.14 Herramientas avanzadas para el mejoramiento continuo

1.2.15 Ciclo de Deming

El ciclo de Deming es una herramienta para el Mejoramiento Continuo frente a los desafíos del mundo altamente competitivo y lleno de cambios, que estamos viviendo en el siglo XXI, las empresas se han visto obligadas a redoblar sus esfuerzos para ser cada día más competitivas, En este contexto optar por una mejoramiento continuo se ha vuelto una necesidad para todas las empresas.(CICLO PHVA, 2011)

Las bases de este cambio son la adopción de una nueva filosofía de calidad, el compromiso gerencial y la búsqueda incesante del mejoramiento. A este proceso se le denomina Mejora Continua. La Mejora Continua es algo más que aplicar una serie de herramientas o técnicas que se pueden aprender en un seminario o curso, es una visión total y diferente de la organización y un modo de vida organizacional que debe aprenderse, volver a aprender y refinarse con el tiempo.(CICLO PHVA, 2011)

Fue impulsado por Edwards Deming en la década de 1950 como una herramienta fácil de aplicar para la resolución de problemas, Deming fue el encargado de ayudar a Japón a reconstruir su economía en la década de 1950. Su propósito era utilizar el ciclo como un proceso de mejora continua para ayudar a reconstruir las industrias japonesas para que puedan competir en el mercado mundial en el futuro.(CICLO PHVA, 2011)

1.2.15.1 Rueda de Deming

Significa aplicar un proceso que se realiza a través de una acción cíclica que consta de cuatro fases fundamentales:

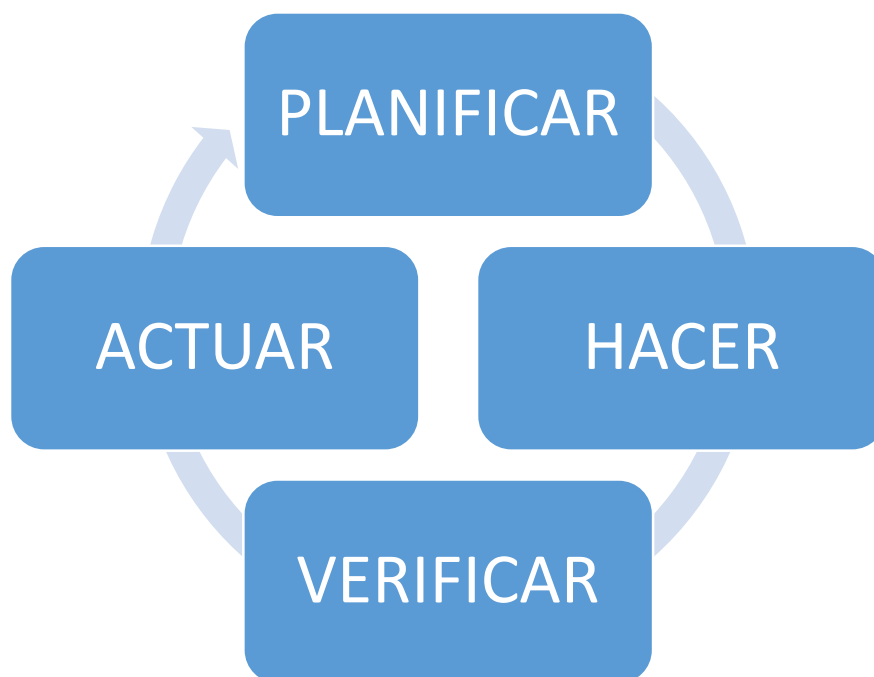


Gráfico No. 1 Rueda de Deming.

Fuente: Evans & Lindsay.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

1.2.15.2 Fases de la rueda de Deming

- **Planear**

En esta etapa se identifican las necesidades del cliente proponiendo acciones para satisfacerlas y medidas de control, se debe analizar la situación actual, reconocer los factores de éxito potencial y definir una solución para los problemas con planes alternativos, también es necesario realizar una recopilación de datos, Una vez que se han recolectado los datos, se debe representar gráficamente para que el equipo de analisis pueda comprender mejor la importancia de cada problema.(Prieto Herrera, 2008)

Para esto se debe hacer uso de las herramientas clásicas de la calidad como: Diagrama de causa efecto, Diagrama de Pareto, Diagrama de flujo, Graficas dinámicas y Hojas de verificación.(Prieto Herrera, 2008)

- **Hacer**

En esta etapa el equipo asignado para el mejoramiento debe centrar su interés en el analisis de las causas teóricas del problema, luego de planear, se realiza lo previsto en el plan mediante el trabajo en equipo, es decir se implementa la solución con organización y dirección.(Prieto Herrera, 2008)

En esta etapa existen algunas actividades que ayudan a capacitar y ejecutar la solución como:

- Capacitar al personal.
- Definir los métodos de trabajo.
- Comunicar los planes de acción.
- Ejecutar lo convenido.

- **Verificar**

En esta etapa se hace una comparación entre los planes iniciales y la ejecución, mediante la medición de resultados verificando los indicadores.(Prieto Herrera, 2008)

Las actividades que se realizan en esta etapa son:

- Revisar de manera permanente los procesos y el desarrollo de los planes de acción.
- Medir técnicamente las causas de las variaciones y las mejoras.
- Asegurar un nivel excelente de satisfacción del cliente.

- **Actuar**

Esta etapa consiste en incorporar al siguiente ciclo de planeación los ajustes necesarios que se hayan evidenciado en la fase de verificación, ya habiendo comprobado los hechos se podrá establecer la eficiencia de los procesos y de esta manera se podrá continuar o volver a la fase de planeación para retro alimentar la

rueda en esta etapa se deben ajustar los planes de acción y el programa de calidad total.(Prieto Herrera, 2008, pág. 183)

El ciclo de Deming significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados, el mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de Deming en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos. Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de Alta Dirección como en actividades operacionales simples.(PHVA, 2011)

La adopción del ciclo de Deming promueve que la práctica de la gestión vaya en aumento de las oportunidades para que la organización mejore el desempeño de sus procesos y para que mantenga los clientes actuales y consiga nuevos clientes. Una vez identificada un área de oportunidad, se puede planificar el cambio y llevarse a cabo. Luego se verifican los resultados de la implementación de tal cambio y, según estos resultados, se actúa para ajustar el cambio o para comenzar el ciclo nuevamente mediante la planificación de nuevos cambios.(CICLO PHVA, 2011)(Prieto Herrera, 2008)

1.2.16 Kaizen

Significa mejora gradual y continua en forma ordenada, es una filosofía que comprende a todas las actividades y a todos los integrantes de una organización, en la filosofía kaizen, la mejora en todas las áreas del negocio sirve para aumentar la calidad de la empresa, por lo tanto

cualquier actividad centrada hacia la mejora esta dentro de la filosofia kaizen.(Evans & Lindsay, 2008, págs. 364,365)

Para que un programa kaizen tenga éxito se requieren tres cosas:

1.2.16.1 Practicas operativas

Las practicas operativas exponen nuevas oportunidades de mejorar,las practicas permiten descubrir el desperdicio, la ineficiencia y la mala calidad.(Evans & Lindsay, Administración y control de la calidad, 2008, págs. 364,365)

1.2.16.2 Involucramiento total

Todos los empleados deben buscar el mejoramiento continuo, la parte administrativa debe apoyar las actividades de mejora distribuyendo los recursos con eficiencia y ofreciendo estructuras de reconocimientos que a su vez dan lugar a la mejora, tambien deben establecer los objetivos del establecimiento, actualizacion y mantenimiento de estandares operativos que reflejen estas metas, de esta manera se lograra que los empleados tomen conciencia de su responsabilidad con el mejoramiento. Y finalmente los empleados pueden participar en la mejora a travez de sugerencias, programas de auto desarrollo que enseñen tecnicas practicas de solucion de problemas y mayores habilidades para el desempeño laboral. (Evans & Lindsay, 2008, págs. 364,365)

1.2.16.3 Entrenamiento

Todas las mejoras requieren de una capacitación significativa tanto en la filosofía como en las herramientas, técnicas y procesos que se van a utilizar para realizar dicha mejora.

Todas esas mejoras requieren de una capacitación significativa, tanto en la filosofía como en las herramientas y técnicas.(Evans & Lindsay, 2008, págs. 364,365)

1.2.17 Estandarización

El objetivo fundamental de la estandarización es la garantía del mantenimiento de los procesos, Solo disponiendo de normas que se apliquen se pueden mantener bajo control los procesos. El proceso de mejora continua es una constante redefinición de las normas para responder de una forma dinámica a las exigencias del cliente. Los ámbitos de aplicación de la normalización afectan a numerosos aspectos: reglas administrativas, procedimientos operativos, especificaciones y normas técnicas. Los ámbitos de la estandarización son las formas operativas de desarrollo del proceso y el sistema de control.(CICLO PHVA, 2011)

1.2.18 La departamentalización

La departamentalización consiste en crear departamentos o agrupaciones de trabajadores y funciones o áreas funcionales, departamentos que la organización ha definido formalmente, en las cuales se realizara una actividad o un conjunto de ellas, bajo la supervisión y autoridad de un responsable.(Dorado, 2006, pág. 89)

El proceso de repartir funciones, la división de trabajo, es la departamentalización y los departamentos son el resultado de las unidades organizativas, dependiendo de cada empresa, la denominación de cada departamento se establece de manera más o menos generalizada, de ahí que existan y se comprendan cuáles son las funciones que un departamento desempeña por ejemplo compras, recepción, lavandería, ama de llaves.(Dorado, 2006, pág. 89)

1.2.19 Calidad Total

Aunque en un principio las iniciativas para la calidad se enfocaban en reducir defectos y errores en los productos y servicios mediante el uso de la medición, la estadística y otras herramientas para la resolución de problemas, las organizaciones empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas cotidianas, a medida que la calidad cambio la forma de pensar de las organizaciones acerca de los clientes, recursos humanos y procesos de manufactura y servicios, muchos altos directivos comenzaron a reconocer que todas las actividades de negocios fundamentales como la función de liderazgo para girar una organización, como crea una organización planes estratégicos para el futuro, como se usan los datos y la información para tomar decisiones de negocios necesitaban ser alineadas con los principios de calidad, trabajar juntas como un sistema y ser mejoradas de forma continua conforme cambian las condiciones y direcciones de negocios. El concepto de calidad ha evolucionado hacia el concepto de excelencia en el desempeño que alinea e integra las actividades de negocios da como resultado la entrega de valor en constante mejoría a los clientes y accionistas y contribuyentes a la efectividad global y la sostenibilidad organizacional.(Evans & Lindsay, 2008, pág. 10)

La calidad total fue tomada inicialmente de manera mística en la cultura oriental y es una filosofía aplicada al talento humano de forma cambiante y profunda. La calidad es un pilar muy importante a la hora de competir en los mercados algo que un gerente debe tener en cuenta al momento de ofrecer sus productos y servicios, a las personas en su mayoría les gusta recibir productos y servicios que tengan cero defectos.(Prieto Herrera, 2008, pág. 182)

La cultura de calidad total aplicada a las organizaciones, es una filosofía administrativa que se basa en el concepto de mejoramiento continuo, cuyo propósito es satisfacer los clientes internos y externos de cualquier compañía, expresando en otra forma cultura de calidad total es un enfoque moderno de administración y gerencia que interpreta a la empresa como un sistema abierto dirigido hacia la satisfacción total del cliente y al estímulo de la productividad, educación, comunicación, responsabilidad, autocrítica, empatía, confianza y ayuda mutua.(Prieto Herrera, 2008)

1.2.20 Calidad

La calidad es un conjunto de propiedades, características y cualidades que se ha insertado en un producto o servicio para que tenga capacidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, de manera que las cualidades permitan comparar si el servicio es peor, igual o mejor que otros antes experimentados.(Dorado, 2006, págs. 258,259)

La forma de hacer las cosas bien desde el comienzo y continuar mejorando cada día en busca de la excelencia, esto hace que la calidad no pueda ser una moda o un programa gerencial

sino que sea una cultura, una filosofía, una forma de vida, que como tal debe identificar a una persona o a una empresa.(Prieto Herrera, 2008)

La calidad es más una condición psicológica y emocional que técnica calidad significa: cero defectos, cumplir exactamente con lo que pide el cliente, hacer bien las cosas desde la primera vez, no quejas, rechazos o devoluciones, Calidad es el grado de aceptación y satisfacción que proporciona un producto o servicio a las necesidades y expectativas del cliente.(Dorado, 2006, págs. 258,259)

1.2.21 El aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad se refiere a cualquier actividad planeada y dirigida a proveer a los clientes bienes y servicios de calidad apropiada, junto con la confianza de que los productos satisfacen los requerimientos de los clientes, El aseguramiento de la calidad depende de la excelencia en el diseño de bienes, servicios y el control de la calidad. Por lo general, también incluye la medición e inspección de la calidad.(Dorado, 2006)

En esta etapa se tiene por objetivo asegurarse de que lo ofertado es bueno o, desde otro punto de vista, poder demostrar que se trabaja con calidad, en esta etapa la calidad aun es un problema que hay que resolver, aunque se trabaja activamente.(Evans & Lindsay, 2008)
(Dorado, 2006)

1.2.22 Control de la calidad

Las empresas administradas con base en la medición de la calidad, tienen más probabilidades de éxito, de llevar a cabo cambios organizacionales, de llegar a un acuerdo de estrategia entre los directivos, de disfrutar de niveles favorables de cooperación y trabajo en equipo entre los miembros de la organización, de que los empleados supervisen su propio desempeño y estén más dispuestos a cambiar hacia un mejoramiento continuo.(Evans & Lindsay, 2008)

La mayoría de los negocios dependen de los datos sobre el desempeño organizacional basados casi exclusivamente en las consideraciones de la productividad de las empresas con base en criterios financieros, por desgracia muchos de estos indicadores son imprecisos y destacan la cantidad más que la calidad, premian el comportamiento equivocado, carecen de poder de proyección, no captan cambios clave de negocios hasta que es demasiado tarde y consideran de manera inadecuada los recursos difíciles de cuantificar como el capital intelectual.(Evans & Lindsay, 2008)

Por lo tanto es necesario un suministro de datos consistentes, exactos y oportunos de todas las áreas funcionales de la empresa proporciona información en tiempo real para la evaluación, control y mejora de los procesos, productos y servicios con el fin de cumplir con los objetivos del negocio y las cambiantes necesidades de los clientes.(Evans & Lindsay, 2008)

1.2.23 Calidad en los servicios

El servicio se puede definir como cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico, se dedican principalmente a prestar gran variedad de servicios a personas, dependencias de gobierno, y otras organizaciones privadas. Se incluyen los hoteles y otros lugares de alojamiento.(Evans & Lindsay, 2008)

Si se proporciona calidad en el servicio, se logra hacer un huésped asiduo, es importante hacer sentir al cliente como si estuviera en su casa, todo tiene que trabajar de manera perfecta, es muy probable que haya solicitudes de huéspedes que no se puedan resolver en ese momento, pero es muy importante dar alternativas, al dar una alternativa se contribuye a dar un servicio de calidad, se logra desarrollar la iniciativa que permitirá proporcionar lo que se solicitó.(Evans & Lindsay, 2008)

Nada debe detener para ayudar al huésped en lo que solicite, cualquier empleado que reciba la queja de algún huésped se debe hacer responsable de solucionarla y ayudar a resolver las quejas que surgen, para entrar de nuevo al proceso de mejoramiento.(Evans & Lindsay, 2008)
(Hernández, 2009)

1.2.24 La calidad en el sector turístico

La calidad no se debe confundir o identificar con el lujo, calidad no significa tener consumidores de alto poder adquisitivo, ni establecimientos de máxima categoría, la calidad

la podemos encontrar en una habitación individual de un hotel de una estrella y no hallarla en un hotel de cinco estrellas.(Ascanio, 2014)

La calidad que le corresponde a cada establecimiento es proporcional a su categoría, si bien el número de estrellas no determinan calidad, más bien informan de requisitos técnicos mínimos y prestaciones obligatorias. Cuando un consumidor acude a un hotel de máxima categoría tiene la expectativa de que alguien le suba el equipaje a la habitación designada para el, mientras que si acude a un establecimiento de categoría mínima no lo espera, independientemente de la categoría, si se espera que la habitación este limpia.(Dorado, 2006, pág. 257)

1.2.25 Enfoque en los clientes

La cultura que está cambiando al mundo se ha enfocado al cliente, el cliente al hacer uso de los servicios que le brinda un hotel, se dará cuenta de inmediato de la manera, el cuidado y la atención que se le brinda. (Hernández, 2009, pág. 23)

El único valor que alguna vez creara su compañía es el valor que viene de los clientes, los que tienen ahora y los que tendrán en el futuro. Los negocios tienen éxito siempre que consigan, conservan y aumenten la clientela. Los clientes son la única razón por la que se construyen fábricas, se contratan empleados, se programan reuniones se tienden líneas de fibras ópticas o se participa en alguna actividad de negocios. Sin los clientes no hay negocio. (Hernández, 2009)

Si el servicio que se le brinda al huésped fue malo, si lo atendieron mal o si lo hicieron esperar demasiado tiempo por algo que él requería, con cualquiera de esas cosas, el huésped no volverá a ese hotel, porque hay muchos otros que le pueden ofrecer un buen servicio, por el contrario, si al huésped se le da un servicio mejor del que esperaba, si todo el personal que trabaja en el hotel recibe al huésped con amabilidad y si todos lo hicieron sentir a gusto, entonces el cliente volverá al hotel y lo recomendará a otras personas.(Hernández, 2009)(Evans & Lindsay, 2008)

1.2.26 Importancia de la satisfacción de los clientes

La satisfacción del cliente es el resultado de un proceso que comienza cuando la empresa examina su mercado potencial y decide ofrecer a un sector un producto o servicio que satisfaga sus necesidades.(Cabarcos Novas, 2011)

Los deseos y necesidades de los clientes son la base de la ventaja competitiva y las estadísticas así lo demuestran, que el aumento de la participación del mercado tiene una relación con la satisfacción del cliente. Una empresa no puede crear clientes leales sin crear primero clientes satisfechos.(Cabarcos Novas, 2011)

Todo prestador de servicios tiene grandes responsabilidades con sus clientes, la hotelería es una industria de servicio, lo que significa que todo el que trabaja en esta industria es un prestador de servicios y debe cumplir dicha responsabilidad, así como hacer un buen papel con sus clientes es su principal labor.(Cabarcos Novas, 2011)

Se requiere contar con el criterio suficiente para canalizar el problema al área indicada, en muchas ocasiones hay que adivinar lo que se le ofrece al cliente, teniendo en mente que se va a solucionar el problema que el cliente tiene, hay que recordar que cada nacionalidad tiene diferente cultura y forma de expresarse, por lo tanto el prestador de servicios deber adaptarse al cliente.(Hernández, 2009)(Evans & Lindsay, 2008)

1.2.27 Expectativas de los clientes

Las expectativas es lo que el cliente espera obtener del producto o servicio adquirido, sea tangible o intangible por el precio pagado. La satisfacción del cliente se produce cuando ve cumplidas o superadas las expectativas que tenía sobre el producto o servicio adquirido.(Cabarcos Novas, 2011)

Las empresas orientadas al cliente, se adelantan siempre a sus necesidades, no solo se atiende bien, si no que se preocupan por el cliente, intentando conocer desde el primer momento sus gustos y preferencias es decir cumplir con sus expectativas.(Cabarcos Novas, 2011)

Debemos tener presente siempre que un cliente satisfecho contara su experiencia a más personas, mientras que un cliente insatisfecho relatara su experiencia a muchísimas más personas.es por eso que el objetivo de la empresa será que su cliente disfrute realmente de los servicios contratados, de esta manera la empresa obtendrá un cliente completamente satisfecho y con sus expectativas cumplidas.(Cabarcos Novas, 2011)

1.2.28 Creación de clientes satisfechos

El cliente es quien define y juzga la calidad, todas las características de los productos y servicios que dan valor superior a los clientes, que conducen a su satisfacción y permanencia, forman parte del proceso de calidad total de la empresa incluyendo el precio.(Cabarcos Novas, 2011)

La experiencia total de los clientes en relación con la empresa determina la percepción que tienen del valor de su propia satisfacción y de su permanencia. Esta experiencia incluye la confianza en los productos y servicios que conducen a la preferencia y lealtad de los clientes.(Cabarcos Novas, 2011)

La satisfacción del cliente, ofrece un panorama del proceso en el que las necesidades y expectativas de los clientes se traducen en percepciones durante los procesos de diseño, producción y entrega. Las verdaderas necesidades y expectativas del cliente se conocen como calidad esperada. Este tipo de calidad es la que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para los productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y la que se entrega al cliente. Sin embargo, la calidad real puede ser muy diferente a la calidad esperada si se pierde la información o se interpreta de manera equivocada de un paso al otro.(Cabarcos Novas, 2011)

El principal objetivo es dar valor superior los clientes en un concepto estratégico, se orienta a ganar participación de mercado y retención del cliente, exige una sensibilidad constante a las

necesidades de los clientes y una comunicación continua con el mercado, así como la medición rigurosa y sistemática de los factores que guían la satisfacción del cliente.(Cabarcos Novas, 2011)

Se requiere la protección y conociendo de los desarrollos tecnológicos mundiales, con cambios constantes diseñados exclusivamente para clientes exigentes, dando una respuesta pronta y flexible a sus necesidades.(Cabarcos Novas, 2011)

Para crear clientes satisfechos, la empresa debe identificar las necesidades de los clientes, diseñar los sistemas de producción y servicios para cumplirlas y medir los resultados como la base de la mejora (Evans & Lindsay, 2008) (Cabarcos Novas, 2011)

1.2.29 Actitud proactiva

El sector de la hotelería exige una actitud vital positiva, basada en el auto concepto e impulsora de la iniciativa y de la creatividad, lo que resulta incompatible con el miedo que un individuo puede sentir a la hora de desarrollar su trabajo.(Hernández, 2009)

La conducta profesional de cualquier empleado debe ser siempre imparcial, honrada y positiva, mientras que su conducta social tiene que ajustarse a los valores de buena fe y honestidad, debe adoptar una actitud positiva y de cooperación hacia los compañeros y colaboradores.(Hernández, 2009)

Una actitud positiva refleja el deseo de proveer un servicio a un cliente sin objeción, olvidando la posición o rango que se tenga en el negocio, esto promueve las bases para ofrecer el servicio de una manera profesional y gentil, además ayuda a solucionar problemas manejándolos con calma, así el huésped verá que sus quejas son tomadas en cuenta. (Cabarcos Novas, 2011)

Las cosas bien hechas siempre son mejorables es importante para una actitud proactiva que los empleados se adelanten a los deseos y necesidades tanto de los clientes como de las personas que conforman el grupo de trabajo. En este sentido el empleado debe desarrollar una actitud permanente positiva y proactiva para lograr la confianza y la satisfacción de los clientes. (Cabarcos Novas, 2011) (Hernández, 2009)

CAPÍTULO II

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO

2.1.1 Reseña Histórica del Hotel Saint Thomas

El Hotel Saint Thomas fue creado en el año 2011 por el Sr. Luis Ricardo López y su esposa Sofía Hernández, los cuales vieron una oportunidad de crear una empresa al darse cuenta del crecimiento del sector turístico y del mercado potencial, ya que el sector de la mariscal era cada vez más visitado por los turistas.

El Hotel Saint Thomas comenzó sus operaciones con once habitaciones simples, cuatro dobles, una triple y una Suite, además de un local comercial.

En Agosto del 2011, se contrata los primeros empleados, el señor Stalin Flores y la Sra. Isabel Monsalvo, que se integraron al grupo de trabajo del Hotel Saint Thomas que hasta aquel momento era conformado únicamente por familiares del propietario, en calidad de recepcionista a medio tiempo y de camarera a tiempo completo, respectivamente. El grupo en ese año estuvo conformado por la Sra. Carmen Caicedo, Sr. Pedro Valencia, Sr. Andrés Huertas y los antes mencionados Stalin Flores e Isabel Monsalvo, con el cargo de recepcionista, administrador, y recepcionista, respectivamente.

Hasta el mes de febrero del 2012 el hotel estuvo a nombre del Sr. José Hernández para luego pasar a nombre del Sr. Luis Ricardo López, es así que todo el personal fue liquidado para posteriormente ser contratado por el Sr. Luis Ricardo López.

En el año 2013 el local comercial antes mencionado fue adecuado para la construcción de dos habitaciones simples más. En el mismo año el Sr. Pedro Valencia renunció, dejando en su cargo al Sr. Diógenes Freire, a finales de dicho año el Sr. Diógenes Freire también renunció. El cargo vacante fue cubierto por la Sra. Carmen Caicedo que luego contrató a una persona para el cargo de recepcionista que ella ocupaba, el puesto de recepcionista fue ocupado por el Sr. Darwin Lamas, en el mes de noviembre del 2013 el Sr. Jefferson Lasluisa y Sr. Luis Carrión se integraron al grupo de trabajo en calidad de recepcionista y administrador, respectivamente. Mientras que la señora Carmen Caicedo regresó a su puesto de recepcionista.

A inicios del año 2014 la Sra. Caicedo tomó sus vacaciones anuales, dejando como su reemplazo al Sr. Héctor Rocero, para tiempo después también convertirse en administrador del hotel, mientras que el Sr. Luis Carrión pasó a ser el contador y la Sra. Caicedo supervisora.

Al cabo de tres meses por motivos ajenos a la voluntad del Sr. Rocero, este se ausentó por 3 semanas, tiempo en el que se contrató al Sr. Luis Adrián Granda para cubrir la vacante.

2.1.2 Ubicación- Croquis

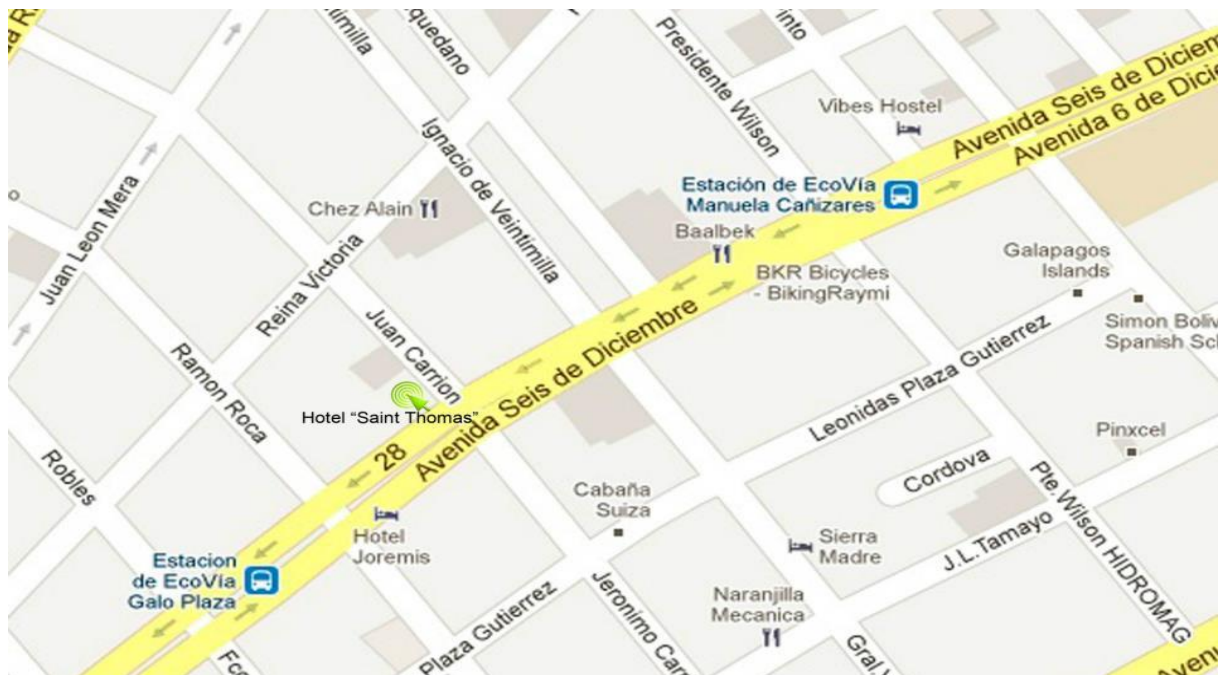


Gráfico No. 2 Ubicación.

Fuente: Google Maps.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

El Hotel está ubicado en la zona de negocios y turística de la ciudad donde se puede encontrar una variedad de bancos, bares, restaurantes, aerolíneas, galerías de arte, oficinas, agencias de viajes y atractivos turísticos. Este hotel fue creado originalmente como una empresa familiar que con el tiempo ha llegado a ser una empresa conocida en el mercado con clientes fieles que realizan estadías repetidas en el mismo.

2.1.3 Infraestructura

El Hotel Saint Thomas en la actualidad es una empresa la cual se dedica a brindar servicios de alojamiento, cuenta con una capacidad para 28 personas, además de poseer un parqueadero para 5 vehículos.

Cuenta con una edificación de tres pisos para el área de Alojamiento, cuenta con diecinueve habitaciones distribuidas y adaptadas dependiendo de la necesidad de los clientes en simples, dobles, triples y una suite.

Actualmente el servicio de alojamiento cuenta con los siguientes precios:

- Habitación individual - \$20,00.
- Habitación matrimonial - \$40,00.
- Habitación doble - \$20,00 cada/persona.
- Habitación triple - \$20,00 cada/persona.
- Suite - \$20,00 cada/persona.
- Niños hasta 12 años - \$10,00.

Servicios que ofrece el Hotel

- Recepción disponible las 24 horas.
- Información turística.
- Guarda equipaje.

- Lavandería.
 - Conexión Wi-Fi gratis en las zonas comunes.
 - Parqueadero.
- **Las habitaciones**

Las habitaciones del Hotel Saint Thomas, están decoradas con cuadros y diversidad de adornos, el suelo es de madera, todas incluyen una mesa, dos sillas y dos veladores, también tienen conexión Wi-Fi gratuita, Televisión por cable y Baño privado.

2.1.4 Logotipo del Hotel



Gráfico No. 3 Logotipo del Hotel.

Fuente: Hotel Saint Thomas.

2.1.5 Personal y sus funciones

CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES	N de PERSONAS
Gerente General	Organizar, dirigir, planificar y controlar todas las actividades y tareas a realizarse en el hotel.	1
	Realiza los pagos.	
Contador	Desarrollar la contabilidad de la empresa.	1
Recepcionista	Realizar el check in, check out y Hacer Reportes de la ocupación del hotel.	4
	Da información a clientes acerca del hotel.	
	Atiende llamadas y da información del hotel.	
Camarera	Limpieza de habitaciones, baños, pisos y gradas.	2
	Cambio de toallas, papel higiénico y jabón.	
Técnico	Limpieza de lavadoras, secadora y calefones.	1
	Mantener en buen funcionamiento las maquinas del Hotel.	
		TOTAL : 9 PERSONAS

Gráfico No. 4 Personal y sus funciones.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

Fuente: Hotel Saint Thomas.

2.1.6 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica y esquemática de la estructura organizativa de la empresa, en la que se plasman las unidades organizativas y las relaciones entre ellas.(Dorado, 2006)

2.1.6.1 Propósitos del Organigrama

- Dar a conocer a los directivos y responsables su ámbito de competencia y al resto del personal su posición en la empresa.(Dorado, 2006)
- Estudiar detenidamente la estructura de la empresa mediante su representación gráfica.(Dorado, 2006)
- Facilitar la realización de modificaciones para mejorar la estructura.(Dorado, 2006)
- Dar el grado de jerarquización y dependencia.(Dorado, 2006)
- Esquematar las funciones asignadas a cada unidad.(Dorado, 2006)

2.1.6.2 Características del organigrama

- **Exactitud y realidad**

El organigrama debe reflejar la estructura real en que se encuentra la empresa en cada momento, no tiene que representar como debería ser la empresa, sino como es realmente, por lo tanto requiere de una constante actualización.(Dorado, 2006)

- **Claridad y sencillez**

El organigrama debe ser de fácil de comprensión, representando únicamente los elementos indispensables, evitando trazos o conexiones que provoquen equivocaciones, en ocasiones al ser una representación compleja, puede producir cierta confusión, pero siempre debe cumplir el ser comprensible por las personas destinatarias de la información, igualmente debe ser uniforme en su confección.(Dorado, 2006, págs. 100,101)

El principal objetivo del organigrama es ser un mecanismo informativo de la estructura organizativa a las unidades que componen la empresa y sus relaciones.

2.1.6.3 Organigrama Estructural

El hotel se encuentra organizado de acuerdo a la siguiente Estructura

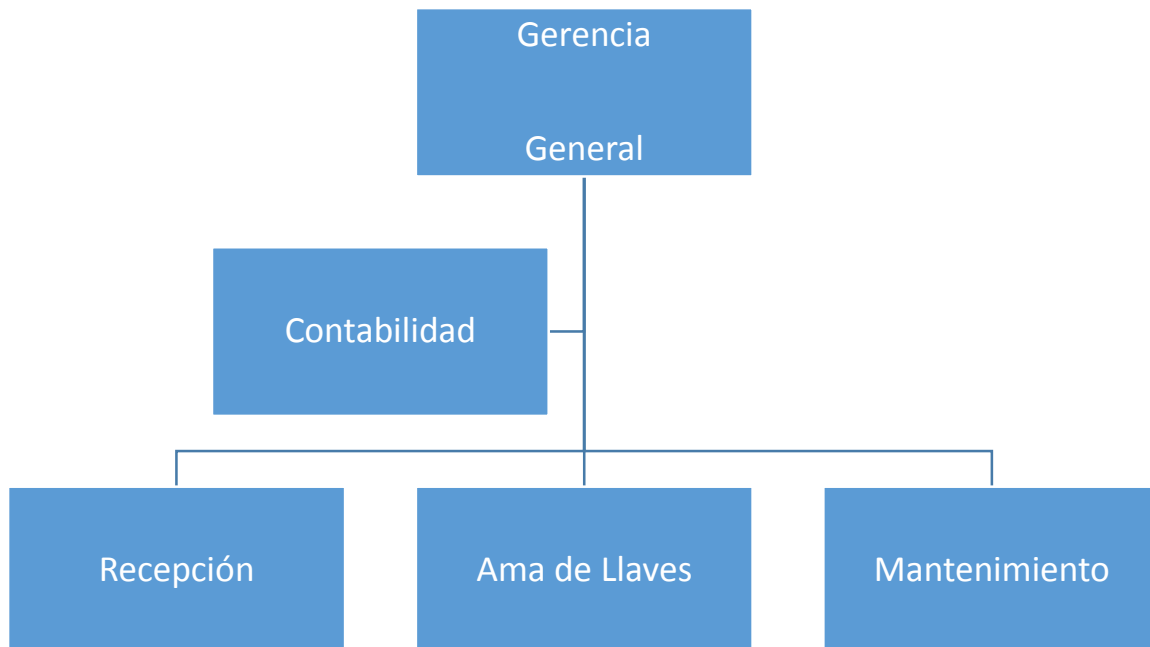


Gráfico No. 5 Organigrama Estructural.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

Fuente: Hotel Saint Thomas.

2.1.6.4 Organigrama Funcional

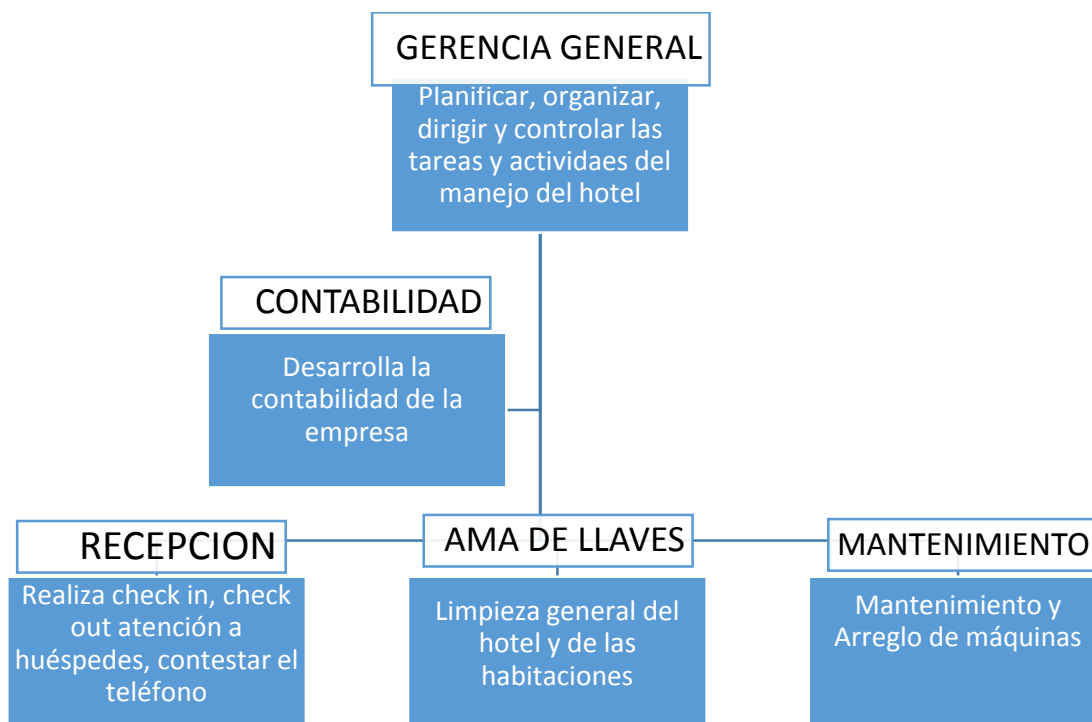


Gráfico No. 6 Organigrama Funcional.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

Fuente: Hotel Saint Thomas.

2.1.7 Diagnóstico de los Procesos Actuales

El Hotel Saint Thomas actualmente no cuenta con un manual de procesos, ni una estructura organizacional basada en los lineamientos estratégicos, ya definidos anteriormente; por ende, existe la falencia de que el personal no tiene claros los procesos a seguir en sus actividades y se priva del trabajo en equipo, además no se cuenta con una cultura organizacional basada en políticas, normas y valores empresariales; finalmente esto desencadena en la falta de fidelización del cliente tiene hacia el hotel.

Una de las falencias, es que no existen registros de las operaciones escritos o electrónicos, que evidencien la permanencia del huésped, ni de las actividades que realiza dentro del hotel, lo cual nos lleva a no poseer un historial claro y detallado del cliente, sus gustos y preferencias, la atención requerida vs la adquirida, y de esta manera generar una base de datos del cliente, para llamarlo en futuras ocasiones, ofrecerle la oportunidad de adquirir nuevamente nuestros servicios e incluso la creación de una tarjeta de cliente frecuente donde se incluya descuentos o promociones, es de vital importancia para hacer que una empresa de servicios, genere valor agregado de la manera más eficiente.

Otra de las situaciones que aún no está definida es que de acuerdo al organigrama actual, no existe el área de cocina, pues, esta funciona de manera independiente del hotel, por lo que sería indispensable que el Hotel cuente con este servicio, lo cual le dará la oportunidad de ampliar su portafolio de servicios y también de tener más opciones por las que el cliente debería preferir hospedarse en el Hotel, además generará ganancias para el establecimiento.

2.1.8 Análisis de la Oferta

2.1.8.1 Competencia Directa

La competencia directa son aquellos negocios que venden un producto o servicio semejante al de nuestra empresa, lo venden al mismo mercado, es decir buscan nuestros mismos clientes para venderles lo mismo.

De acuerdo a la definición anterior se puede definir como competencia directa a:

Hotel Joremis

- **Ubicación del hotel**

El hotel Joremis se encuentra ubicado en la Avenida 6 de Diciembre N21-231 Entre Jerónimo Carrión y Vicente Ramón Roca.

- **Tamaño del hotel**

El hotel cuenta con 2 pisos, tiene 15 habitaciones distribuidas en habitaciones simples, dobles, habitaciones triples y cuádruples.

- **Costos de las habitaciones**

- Habitación simple 20.00 USD.
- Habitación doble 38.00 USD.
- Habitación triple 56.0 USD.
- Habitación cuádruples 74.00 USD.
- Los menores de tres años se puede alojar gratis utilizando las camas existentes, un niño mayor de esa edad o adulto se puede alojar por doce dólares por persona noche en una cama supletoria.
- Cualquier tipo de habitación incluye desayuno continental con frutas tropicales.

- **Servicios que ofrece el hotel**

- Hay conexión Wi-Fi gratuita en las zonas comunes.
- Restaurante.
- También hay un aparcamiento privado gratuito.
- Servicio de lavandería a su disposición.

- La recepción está abierta las 24 horas.

- **Las habitaciones**

El Hotel Joremis ofrece habitaciones prácticas con suelos de parqué, colchas con colores vivos, Televisión por cable, reproductores de DVD y escritorio, además tienen balcón privado y una bonita decoración.

- **El restaurante**

El restaurante, decorado con muebles de madera clara, ofrece platos locales.

El Hotel Rick's

- **Ubicación del hotel**

El hotel Rick's se encuentra ubicado en la calle Jerónimo Carrión 475 y Reina Victoria.

- **Tamaño del hotel**

Este hotel cuenta con 9 pisos, tiene 71 habitaciones distribuidas en Habitaciones simples, Habitaciones dobles, Habitaciones triples y Suites.

- **Costos de las habitaciones**

- Habitación simple 22.00 USD.
- Habitación doble 40.00 USD.
- Habitación triple 60.0 USD.
- Habitación suite 75.00 USD.
- El costo de las habitaciones incluye desayuno buffet.

- **Servicios que ofrece el hotel**

- Recepción 24 horas.
- Información turística.
- Servicio de lavandería.
- Salas de reuniones / banquetes.
- Fax / fotocopidora.
- Restaurante.

- **Las habitaciones**

Las habitaciones están equipadas con baño privado, Televisión de pantalla plana con canales por cable y teléfono.

- **Restaurante**

El Hotel Rick's alberga un restaurante en el cual se ofrece desayunos y almuerzos.

2.1.8.2 Competencia Indirecta

La competencia indirecta la forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

El Hotel Saint Thomas cuenta principalmente con estos establecimientos dentro de su competencia indirecta:

2.2.5.1 Hotel Fuente de Piedra II

- **Ubicación del hotel**

El Hotel Fuente de Piedra II está ubicado en las calles Juan León Mera N23-21 y Baquedano, barrio La Mariscal es un edificio estilo colonial.

- **Tamaño del hotel**

Este hotel cuenta con 3 pisos, tiene 21 habitaciones distribuidas en Habitaciones simples, Habitaciones dobles, Habitaciones triples y Habitaciones cuádruples.

- **Costos de las habitaciones**

- Habitación simple 44.20 USD.
- Habitación doble 52.20 USD.
- Habitación triple 63.40 USD.
- Habitación cuádruple 73.20 USD.
- El establecimiento ofrece hospedaje gratuito a niños de hasta 11 años, siempre que ocupe la misma habitación que sus padres o encargados, utilizando las camas existentes.
- Cualquier tipo de habitación incluye desayuno americano.

- **Servicios que ofrece el hotel**

- Recepción disponible las 24 horas.
- Restaurante.
- Bar.
- Sala de reuniones.
- Sala de computadoras.

- Lavandería.
- Conexión Wi-Fi gratis en las zonas comunes.

- **Las habitaciones**

Las habitaciones del Fuente de Piedra, están decoradas en colores vivos y cuentan con grandes ventanas y suelo de baldosa, todas incluyen un escritorio., también tienen conexión Wi-Fi gratuita, Televisión por cable y Baño privado.

- **El restaurante**

El restaurante “El Refugio “ofrece una variedad de platos, también se puede disfrutar de bebidas en el bar.

2.2.5.2 Hotel Húngaro

- **Ubicación del hotel**

El hotel Húngaro se encuentra ubicado en la calle José Tamayo N21-209 y Vicente Ramón Roca.

- **Tamaño del hotel**

Este hotel cuenta con 3 pisos, tiene 20 habitaciones distribuidas en Habitaciones simples, Habitaciones dobles, Habitaciones triples.

- **Costos de las habitaciones**

- Habitación simple 17.20 USD.
- Habitación doble 32.00 USD.
- Habitación triple 45.00 USD.

- Los menores de seis años se pueden alojar gratis utilizando las camas existentes, el costo de las habitaciones incluye desayuno continental.

- **Servicios que ofrece el hotel**

- Recepción 24 horas.
- Información turística.
- Guarda equipaje.
- Restaurante.

- **Las habitaciones**

Este establecimiento ofrece habitaciones prácticas con baño privado, dispone de conexión Wi-Fi y televisión por cable.

- **El restaurante**

Es amplio y ofrece platos locales.

2.1.9 Análisis de la Demanda

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 Saint Thomas es de personas que viajan por trabajo y por turismo, que necesitan un lugar de descanso y algunas veces también de diversión nocturna, gente que busca un ambiente acogedor para tener momentos de descanso. A la mayoría de huéspedes les gusta salir a la plaza foch.


Variables para la segmentación de mercados

El Hotel Saint Thomas ha definido su mercado mediante variables específicas determinando turistas nacionales y extranjeros.

En el cuadro siguiente se detalla el segmento de mercado:

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Geográficamente	
Demográficamente	
<ul style="list-style-type: none"> Nacionalidad 	Ecuatorianos, Estadounidenses, Canadienses, Mexicanos Holandeses, Alemanes, Españoles, Franceses, Japoneses, Argentinos, Chilenos, entre los que más sobresalen
<ul style="list-style-type: none"> Ocupación 	Estudiantes, Profesionales, Jubilados.
<ul style="list-style-type: none"> Género 	Femenino, masculino
<ul style="list-style-type: none"> Edad 	Toda edad
Psicográfico	
<ul style="list-style-type: none"> Estatus 	Medio y alto
Conductual	
<ul style="list-style-type: none"> Motivos 	Trabajo, Turismo cultural, religioso, urbano.
<ul style="list-style-type: none"> Estancia 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> Beneficios 	Precio, calidad, comodidad, ubicación, descanso

2.1.10 Formato de la encuesta aplicada a clientes



ENCUESTA HOTEL SAINT THOMAS

Querido huésped del Hotel Saint Thomas, por favor le solicito conteste esta encuesta según su opinión, ya que los resultados obtenidos de la misma servirán para realizar mejoras en el hotel y brindarle mayor satisfacción en su estadia.

Turista:

Nacional Extranjero

Género:

Masculino Femenino

Ocupación:

1. ¿Qué edad tiene usted?

De 20 a 25 años:

De 26 a 30 años:

De 31 a 35 años:

De 36 a 45 años:

Más de 46 años

2. ¿Cómo conoció de la existencia del Hotel Saint Thomas?

Redes sociales

Internet

Recomendaciones

Volantes

Rotulo

Otros:

Indique cual:

3._ ¿Visita este lugar principalmente por qué motivos?

Turismo

Trabajo

Descanso

Otros:

Indique cual:

4._ ¿Con que frecuencia usted visita el Hotel Saint Thomas?

Diariamente Semanalmente

Mensualmente Anualmente

Cuanto tiempo permanece en el hotel en cada visita

5._ ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en el hotel?

- a) Aire acondicionado
- b) Servicio de lavandería
- c) Mini bar
- d) Restaurante

6._ ¿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) Limpieza

7. Valore el servicio prestado por el Hotel del 1 al 4, Siendo 1 la menor puntuación y 4 la mayor

SERVICIOS	1	2	3	4
Proceso de ingreso (check in)				
Proceso de salida (check out)				
Limpieza del hotel				
Calidad en la atención hacia Ud.				
Seguridad				
Limpieza de la habitación				
camas				
baños				
decoración				
otros:				
Calificación general				

8. ¿Le gustaría visitar el Hotel Saint Thomas nuevamente?

Si

No

9. ¿El precio que usted cancelo fue acorde a los servicios brindados por el hotel?

Si


No

10. ¿Qué sugerencias daría al Hotel Saint Thomas para hacer de su más estadía placentera?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2.1.11 Formato de la encuesta aplicada al personal

ENCUESTA AL PERSONAL DEL HOTEL SAINT THOMAS		
1.	¿Qué cargo ocupa dentro del Hotel "Saint Thomas"?	
2.	¿Tiene usted alguna formación en el ámbito de la hotelería? SI NO	
3.	¿Posee experiencia en el campo del servicio al cliente? SI NO	
4.	¿Habla algún otro idioma a parte del español? SI NO ¿Cuál?	
5.	¿Conoce la misión y visión del Hotel "Saint Thomas"? SI NO	
6.	¿Usted ha recibido algún manual sobre las tareas y procesos que debe cumplir en su puesto de trabajo? SI NO	
7.	¿Se han realizado capacitaciones, para desempeñar su cargo, y para conocer las nuevas tendencias de calidad del servicio Hotelero?	
8.	¿Le gustaría recibir capacitaciones con regularidad para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes? SI NO	
9.	¿Se siente a gusto en el entorno laboral y con las condiciones físicas dentro de su espacio de trabajo?	
10.	¿Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar de manera adecuada sus actividades?	
11.	¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar dentro del establecimiento?	
12.	¿Cómo calificaría usted la atención y el servicio que se presta el Hotel del 1 al 4, Siendo 1 la menor puntuación y 4 la mayor	
13.	¿Le gustaría crecer laboralmente dentro de la empresa? SI NO	
14.	¿Qué sugerencia daría usted para mejorar tanto su trabajo como la satisfacción de los huéspedes del Hotel?	

Tamaño de la muestra

La población objeto de estudio son todos aquellos clientes que han hecho uso de los servicios que presta el Hotel en el área de alojamiento en el año 2015 (Enero a Junio)

Los datos a continuación:

Área	Año	Número de clientes
Alojamiento	2015 (Enero-Junio)	1974

2.1.12 Calculo de la muestra

Par el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para población finita:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(N-1) e^2 + p * q * z^2}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población

p: Proporción esperada o probabilidad de éxito

q: (1-p) Probabilidad de fracaso

z: Nivel de confianza

e: Margen de error

Para la investigación se determinó que el nivel de confianza es de 95%, la razón correspondiente a este valor es de 1,96. Para el valor del margen de error se determinó 7% ya que dentro de los datos obtenidos especialmente de alojamiento no se cuenta con datos exactos de registro de clientes.

Para la probabilidad de éxito y fracaso se determinó 0,5 para cada uno respectivamente, para mantener un equilibrio de las dos posibilidades.

N: 1974.....p: 0,5.....p: 0,5.....z: 1,96.....e: 0,07

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$n = \frac{1974 * 0.5 * 0.5 * 3.8416}{(1974 - 1) * 0.0049 + 0.5 * 0.5 * 3.8416}$$

$$n = \frac{1895,83}{10,6281}$$

n=	178,38
n=	179

2.1.13 Resultados de la Aplicación de Encuestas a Clientes

Datos: ¿Turista Nacional o Extranjero?

Tabla 1

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nacional	142	79%
Extranjero	37	21%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.



Gráfico No. 7 Turista Nacional o Extranjero.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 179 clientes encuestados el 21% indicó ser turista extranjero y el 79% corresponde a turistas a nivel nacional, siendo así que el mayor porcentaje radica en turistas a nivel nacional.

Como análisis de los resultados se puede ver que la propuesta estaría encaminada al aumento de turistas a nivel extranjero, puesto que este mercado aún está por explotar.

Datos: ¿Género?

Tabla 2

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	106	59%
Femenino	73	41%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

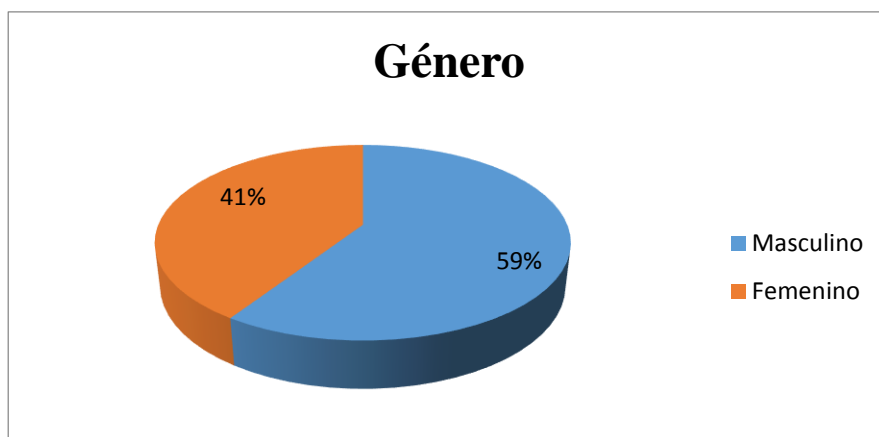


Gráfico No. 8 Género.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ÁNALISIS:

Del total de clientes encuestados que forman un total de 179, el 59% es de género masculino y el 41% de género femenino, siendo así que el mayor porcentaje de clientes son de género masculino.

Como propuesta e interpretación se puede percibir que el género femenino aún es un mercado por explotar, sin embargo los porcentajes no varían en mucha proporción, con la implementación del nuevo servicio, como es el restaurante, se puede llegar a captar mayor número de clientes de ambos géneros.

Datos: ¿Profesión?

Tabla 3

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Profesionales	99	55%
Comerciantes	37	21%
Turistas	43	24%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

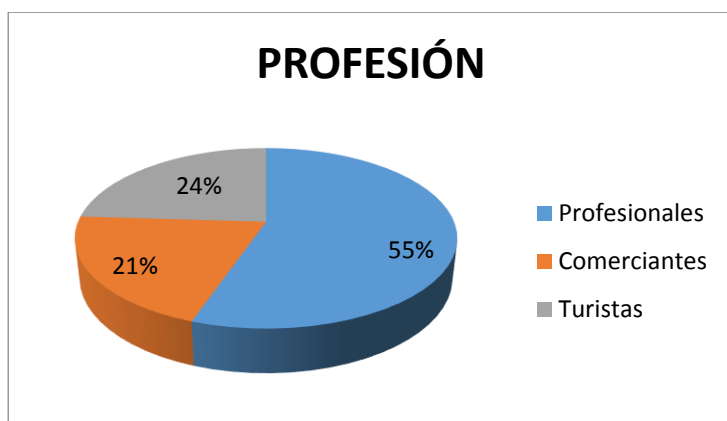


Gráfico No. 9 Profesión.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ÁNALISIS:

Del total de 179 clientes encuestados, el 55% indicó ser de ocupación profesional, mientras que el 24% dijo ser turista, y el 21% son comerciantes.

Esto arroja un dato muy importante al darse cuenta de que la mayor parte de huéspedes son profesionales y comerciantes, lo cual quiere decir que por motivos de negocios se hospedan en el hotel Saint Thomas, lo que da un referente para poder definir el target de mercado al que se enfoca la propuesta de mejora, con sus respectivas adecuaciones, con lo cual el asesor comercial debe enfocar su fuerza en prospectar empresas nacionales de otras ciudades, cuyos colaboradores tiendan a venir por varias ocasiones a la ciudad de Quito.

1. ¿Qué edad tiene usted?

Tabla 4

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 20 a 25 años	18	10%
De 26 a 30 años	42	23%
De 31 a 35 años	38	21%
De 36 a 45 años	27	15%
Más de 46 años	54	30%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

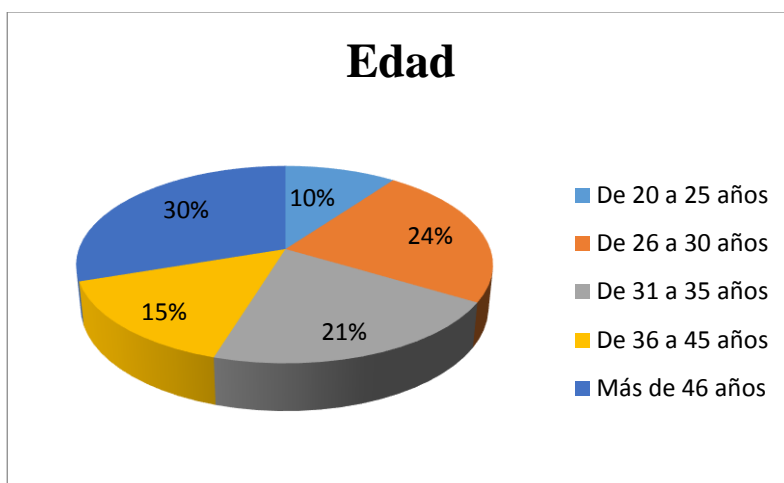


Gráfico No. 10 Edad.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Dentro del público encuestado 179 personas, se obtuvo que la mayor parte de ellos pertenecen a edades mayores de 46 años de edad, seguida de aquellos que tienen entre 26 a 30 años y a continuación aquellos de 31 a 35 años, y finalmente aquellos que tienen de 36 a 45 años y en última instancia público que tiene de 20 a 25 años de edad.

Esto nos ayuda a analizar que el mercado potencial y existente oscila en edad mayor a los 46 años, pues la mayoría de ellos son empresarios, profesionales y vienen en algunos casos a seminarios, talleres o sucursales de sus respectivas empresas en Quito, por lo cual nuevamente se ratifica que la propuesta de mejora va enfocada a público adulto mayor a 46 años.

2. ¿Cómo conoció de la existencia del Hotel Saint Thomas?

Tabla 5

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes Sociales	16	9%
Internet	22	12%
Recomendaciones	44	25%
Volantes	0	0%
Rótulo	97	54%
Otros	0	0%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

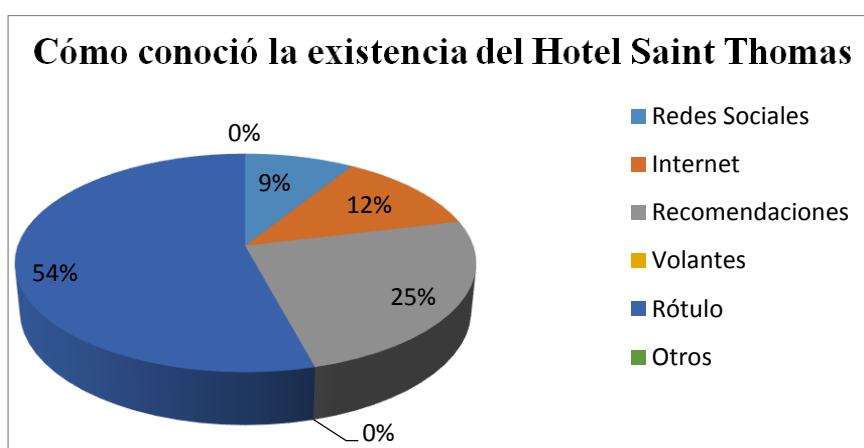


Gráfico No. 11 Conocimiento del Hotel Saint Thomas.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 179 encuestados, el 54% de ellos se enteró de la existencia del hotel Saint Thomas gracias al rótulo grande que se encuentra en las afueras del hotel, mientras que el 25% lo hace por recomendaciones, el 12% restante vía internet, el 9% por redes sociales.

Esto nos da un referente de que sería pertinente dentro de la propuesta de mejora incluir publicidad vía Internet, ya que es un medio de consumo masivo, a nivel nacional e internacional y que se puede empezar por hacerlo en páginas gratuitas, como el OLX, donde se obtendrá mayores y mejores resultados, al poder ser vistos vía Web a nivel mundial.

3. ¿Visita este lugar principalmente por qué motivos?

Tabla 6

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Turismo	43	24%
Trabajo	119	66%
Descanso	5	3%
Otros	12	7%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

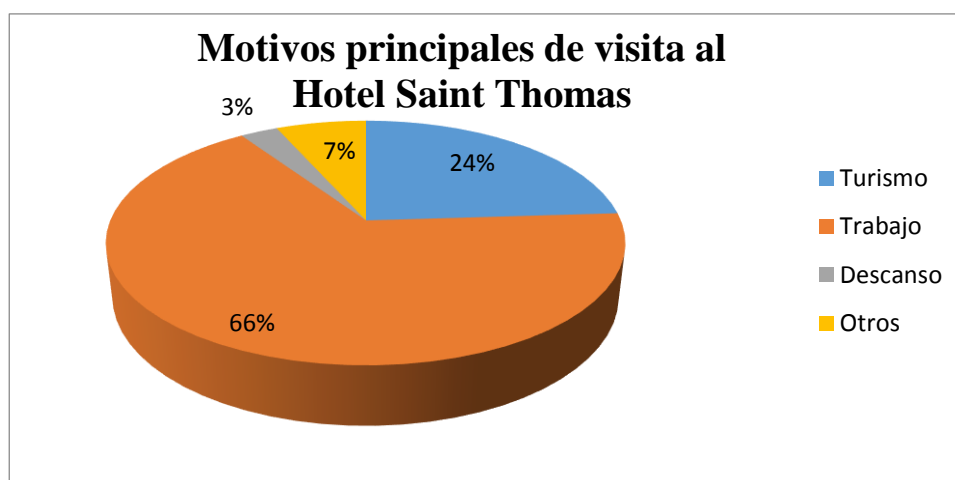


Gráfico No. 12 Motivos de visita al Hotel Saint Thomas.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De acuerdo a los 179 clientes encuestados, el 66% de ellos indicaron que visitan el hotel por motivos de trabajo, seguido del 24% que lo realiza por turismo y el 3% por descanso; siendo así que, la mayor parte de personas encuestadas visitan las instalaciones del Hotel Saint Thomas por trabajo.

Esto indica que la propuesta de mejora va encaminada al público nacional por lo general profesional mayor a 46 años que viene a Quito por situaciones de trabajo, y realiza su estadía en el Hotel Saint Thomas.

Sin embargo, esto también permite ver que falta por explotar el mercado extranjero, por lo que esta es la nueva pauta de mercado objetivo.

4. ¿Con qué frecuencias usted visita el Hotel Saint Thomas?

Tabla 7

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	0	0%
Mensualmente	115	64%
Semanalmente	8	4%
Anualmente	56	31%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

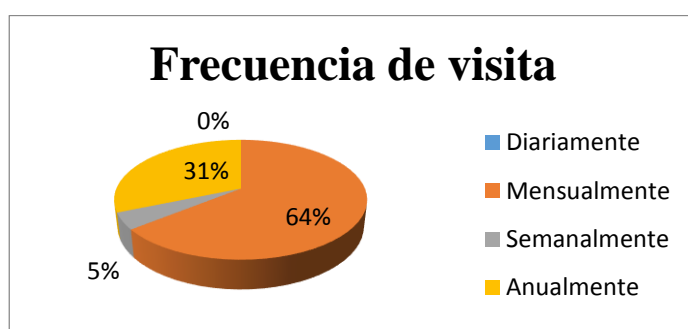


Gráfico No. 13 Frecuencia de visita.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De los 179 clientes a los que se hizo la encuesta, el 64% indicó que visita el Hotel mensualmente, seguido del 31% que indica que lo hace cada año, mientras que el 4% lo hace semanalmente y diariamente no lo frecuenta ningún visitante.

Analizando los resultados obtenidos, se visualiza claramente que la mayor parte de huéspedes visitan el hotel cada mes, por lo que es una oportunidad bastante significativa de mantener una fidelización del cliente, y esto se lo hace únicamente optimizando e incrementando el servicio y la calidad del mismo.

5. ¿Qué Servicio adicional le gustaría encontrar en el hotel?

Tabla 8

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aire acondicionado	8	4%
Servicio de lavandería	67	37%
Mini bar	15	8%
Restaurante	89	50%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

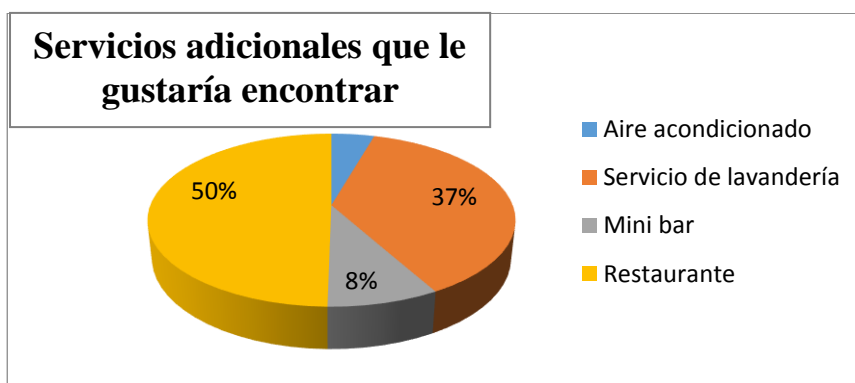


Gráfico No. 14 Servicios Adicionales.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De las 179 personas encuestadas, el 50% indicó que le gustaría contar con un restaurante en el Hotel, mientras que el 37% dijo que sería pertinente un servicio de lavandería, así también el 8% dijo que sería adecuado un mini bar, y el 4% indicó que sería pertinente el aire acondicionado.

Siendo que el mayor número de personas indicaron que les beneficiaría un restaurante dentro del Hotel, situación que se planteó con claridad en la propuesta de mejora, debido a que son personas de negocios y se les dificulta ir en busca de comida, pues no disponen de mucho tiempo, lo cual estaría siendo un servicio oportuno del Hotel.

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

Tabla 9

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comodidad	65	36%
Buena atención	58	32%
Precio	33	18%
Limpieza	23	13%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

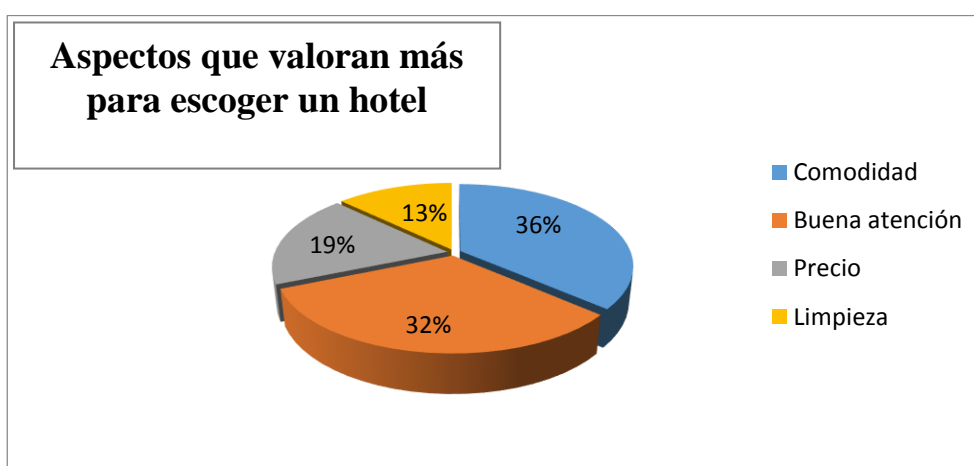


Gráfico No. 15 Aspectos que valoran más al escoger un hotel.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De los 179 encuestados, indican que los aspectos que valoran más para escoger un hotel y hacer uso de sus servicios es la comodidad con el 36%, seguida del 32% quienes valoran la buena atención, siendo así que el 19% indica que le beneficia un buen precio, y el 13% la limpieza del mismo.

Esto da un referente acerca de que la mayor parte de encuestados indican que hacen uso de los servicios de un hotel por su comodidad, y buena atención.

Esto demuestra que el cliente requiere descansar en una infraestructura adecuada para hacerlo, de igual forma la buena atención, demuestran el servicio óptimo de un hotel, por lo que el cliente se fideliza con el mismo, situación por la que es indispensable la adecuación de nuevos servicios y las capacitaciones de buen trato al cliente por parte de los colaboradores, tal como se ha establecido en la propuesta de mejora.

7. Valore el servicio prestado por el Hotel del 1 al 4, siendo 1 la menor puntuación y 4 la mayor

Tabla 10

DETALLE	1	2	3	4	TOTAL
Proceso de ingreso (check in)	16	35,00	54	74	179,00
Proceso de salida (checkout)	2	7,00	48	122	179,00
Limpieza del hotel	7	26,00	87	59	179,00
Calidad en la atención hacia usted	19	31,00	112	17	179,00
Seguridad	30	68,00	52	29	179,00
Limpieza de la habitación	39	51,00	34	55	179,00
Camas	25	42,00	73	39	179,00
Baños	30	57,00	27	65	179,00
Decoración	55	104,00	10	10	179,00
Otros					

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

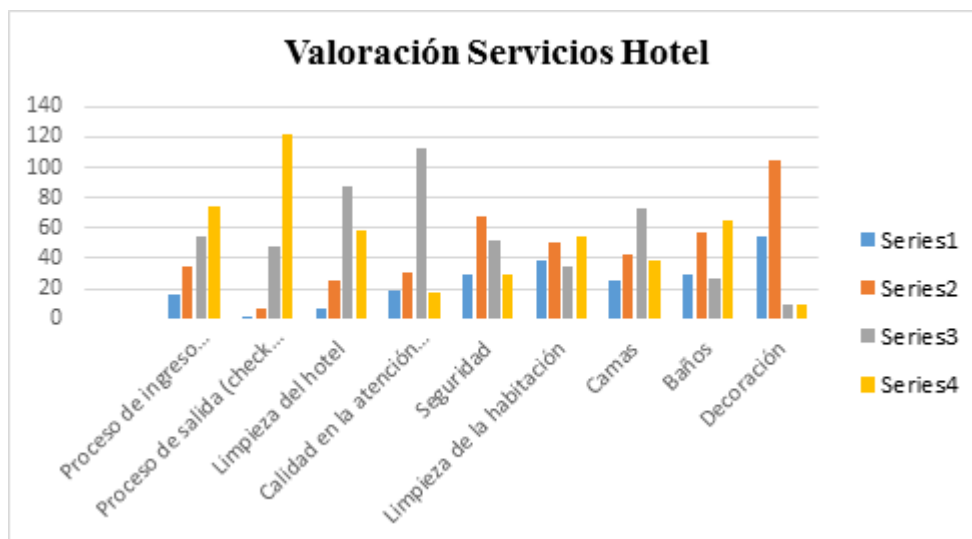


Gráfico No. 16 Valoración Servicios Hotel.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De los 179 encuestados, se obtuvo que en cuanto al proceso de ingreso al Hotel la mayor parte indicó que es el óptimo (puntuación de 4), mientras que solo 16 indicaron la puntuación más baja de 1. A su vez para el proceso de checkout la mayor parte de encuestados (122 personas) indicaron la mejor puntuación (4), y solo 2 indicaron la más baja. Mientras que para el proceso de limpieza la mayor parte le dio una puntuación media de 3, y solo 7 indicaron la puntuación más baja.

La calidad en la atención hacia el cliente se catalogó con 3 puntos, por 112 personas, y solo 17 indicaron la mejor puntuación de 4.

A su vez, con respecto a la seguridad 68 personas le dieron 2 puntos y solo 29 indicaron la mejor puntuación de 4.

De acuerdo, a la limpieza de la habitación 51 de ellos indicaron en el punto 2, siendo esta la mayor y solo 34 personas dieron una puntuación de 3.

A su vez, de acuerdo al arreglo de las camas la mayor parte dio una puntuación de 3 (73 personas) y solo 25 dio la puntuación de 1.

Del servicio en cuanto a los baños, la mayor parte 65 personas indicaron en el punto 4, y solo 27 en el punto 3. Adicionalmente, de acuerdo a la decoración del hotel, 104 indicaron en el punto 2 y solo 20 personas indicaron que les agrada mucho la decoración (10 en el punto 3, y 10 en el punto 4). Esto da un claro ejemplo de que los puntos más graves están en la atención al cliente, la seguridad, el aseo en el hotel, las habitaciones y su decoración, por lo cual es necesario la propuesta de mejora mediante las capacitaciones para una óptima calidad de atención, y en cuanto a las funciones y estrategias en las actividades de decoración que por lo general lo realiza los camareros, situación que se mitigará y será una oportunidad de dar valor agregado al cliente a través de capacitaciones y preparación constante del personal.

8. ¿Le gustaría visitar el Hotel Saint Thomas nuevamente?

Tabla 11

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	143	80%
NO	36	20%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

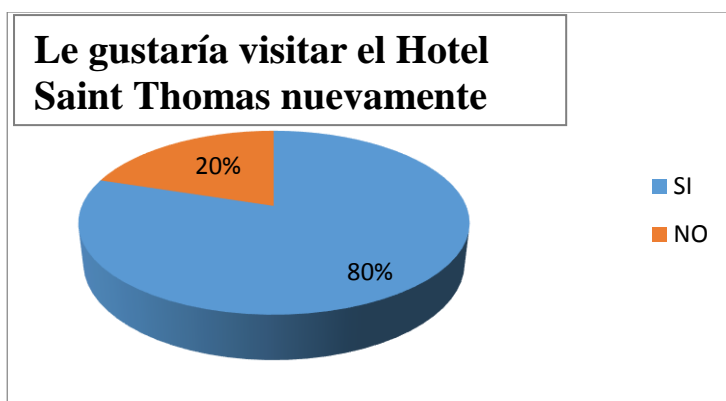


Gráfico No. 17 Le gustaría visitar el Hotel Saint Thomas nuevamente.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De los 179 encuestados, el 80% indicó que le gustaría visitar nuevamente el Hotel Saint Thomas, mientras que el 20% dijo que no le interesaría.

Para interpretar esta pregunta, es indispensable analizar la predisposición del cliente con respecto a desear visitar en otras ocasiones el Hotel, lo cual indica que si la propuesta de mejora se lleva a cabo, lo más probable es que este número de clientes (143) sean huéspedes fijos del Hotel.

9. ¿El precio que usted canceló fue acorde a los servicios brindados por el hotel?

Tabla 12

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	159	89%
NO	20	11%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

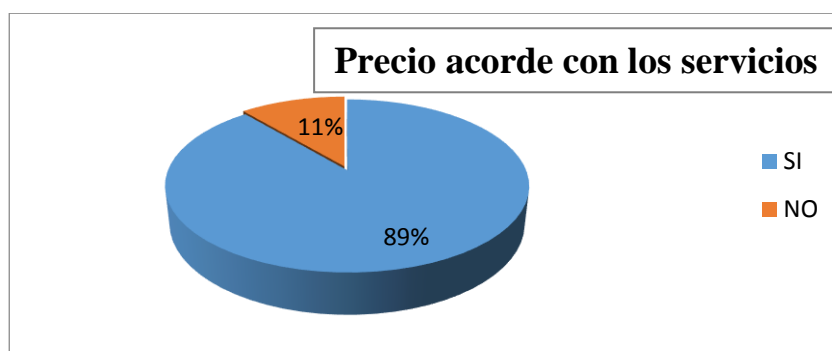


Gráfico No. 18 Precio acorde con los servicios.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 179 personas encuestadas, el 89% indicó que el precio del hotel está acorde a los servicios brindados, mientras que el 11% dijo que no.

Para analizar esta pregunta se puede percibir claramente que la mayor parte de usuarios están de acuerdo con el precio cobrado, sin embargo, al realizar una reestructuración basada en la propuesta de mejora, se incurrirán en gastos, que más bien hay que verlos como inversión pues atraerá a mayor número de clientes.

10. ¿Qué sugerencias daría al Hotel Saint Thomas para hacer de su estadía más placentera?

Tabla 13

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mas parqueaderos	12	7%
Mejorar el internet	32	18%
Mejorar la señal de TV cable	8	4%
Agua Caliente	2	1%
No hacer tanto ruido	7	4%
Poner TV LED	15	8%
Personal habla inglés	5	3%
Descuentos para clientes frecuentes	13	7%
Dar desayuno	22	12%
Poner una cafetería	25	14%
Ser más amables	2	1%
Hacer más rápido el ingreso al hotel	36	20%
No contesta	0	0%
TOTAL	179	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

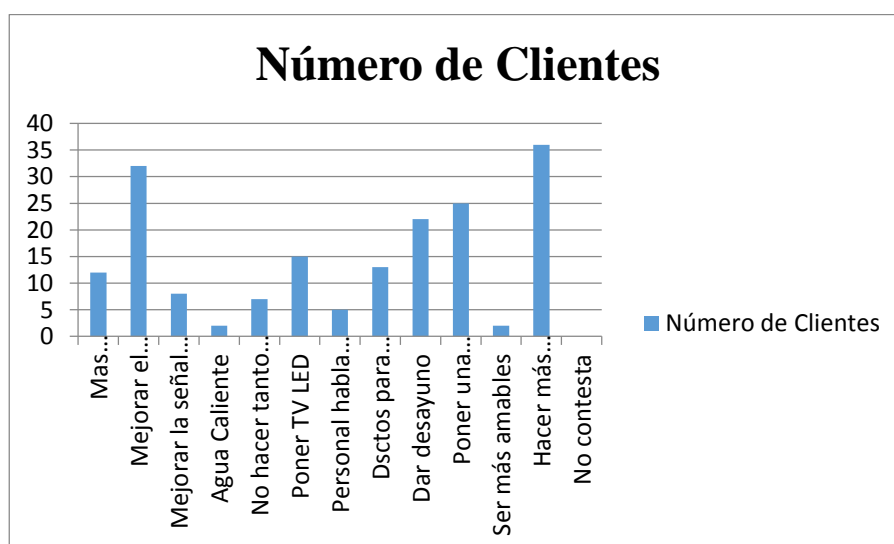


Gráfico No. 19 Sugerencias.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De acuerdo a los 179 clientes encuestados, el 20% de ellos indicó que debería ser más rápido el ingreso al hotel, seguido del 18% que afirma que se debería mejorar el servicio de Internet, así como el 14% indicó que sería optimo poner un restaurante o una cafetería, así el 12% indicó que preferiría que le otorguen desayuno.

Siendo los porcentajes más bajos el de poner Televisión de pantalla plana con el 8% de clientes, el 7% indicó que se debería dar descuentos a clientes frecuentes, e incrementar parqueaderos respectivamente, el 4% sugiere que no debe haber tanto ruido, el 3% indica que el personal debería hablar otro idioma, en especial Inglés, y el 1% indica que debería haber servicio de agua caliente y que debería ser el personal más amable respectivamente.

Lo anterior comentado indica que la mayor parte de clientes, indica que el proceso de ingreso (check in) debería ser con mayor rapidez, esto se logrará únicamente incrementando un diagrama de flujo en el proceso, para poder estandarizar el proceso y seguirlo con normativas y políticas bien definidas, para no retrasarlo.

2.1.14 Resultados de la Aplicación de Encuestas a trabajadores

1. ¿Qué cargo ocupa dentro del Hotel Saint Thomas?

Tabla 14

DETALLE	FRECUENCIA
Gerente General	1
Contador	1
Técnico Mantenimiento	1
Camarrera	2
Recepcionista	4
TOTAL	9

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

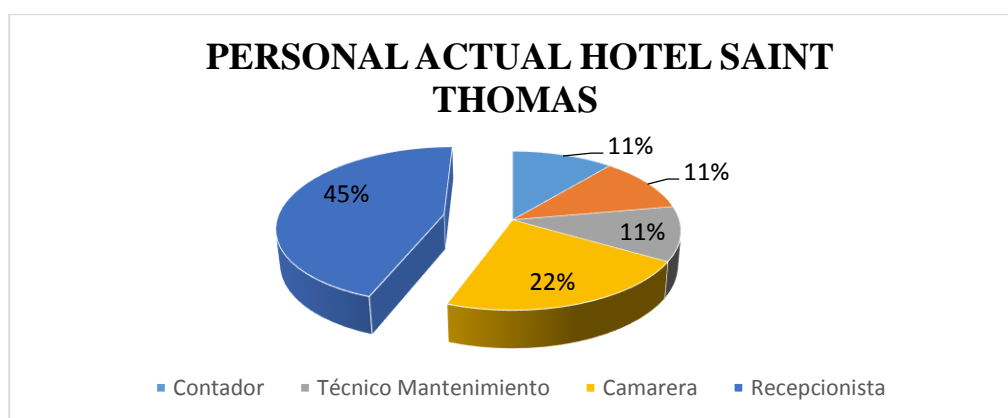


Gráfico No. 20 Personal Hotel Saint Thomas.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

La mayor parte del personal del Hotel Saint Thomas tienen el cargo de recepcionista (4 personas) seguida del 22% quienes son camareras del Hotel (2 personas), luego seguidos de una sola persona para el cargo de Gerente General, el área de contabilidad y el técnico de mantenimiento.

Lo anteriormente dicho, indica que la mayor parte de personal está incluido por las personas que prestan atención al cliente que es los recepcionistas y los camareros, por lo cual es importante basarse en esta situación para hacer una reestructuración del organigrama.

2. ¿Tiene usted alguna formación en el ámbito de la hotelería?

Tabla 15

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	11%
NO	8	89%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

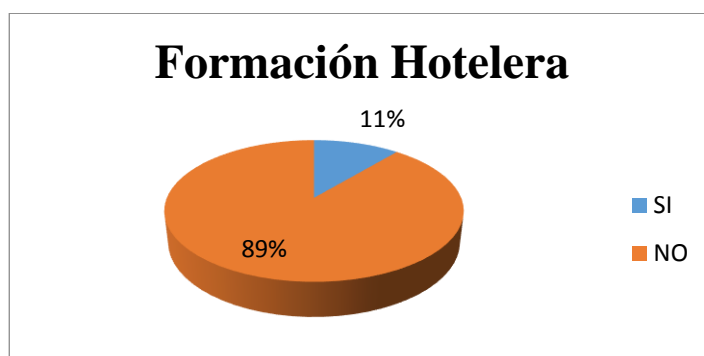


Gráfico No. 21 Formación Hotelera.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 9 personas encuestadas, 8 de ellas (89%) indican no tener formación en el ámbito de la hotelería, mientras que 1 (11%) de ellas indicó que si la posee.

Lo anterior da una pauta para saber que es indispensable la implementación de capacitaciones constantes hacia el personal del Hotel, puesto que de esto depende el servicio y la imagen que presente el Hotel hacia el cliente.

3. ¿Posee experiencia en el campo del servicio al cliente?

Tabla 16

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

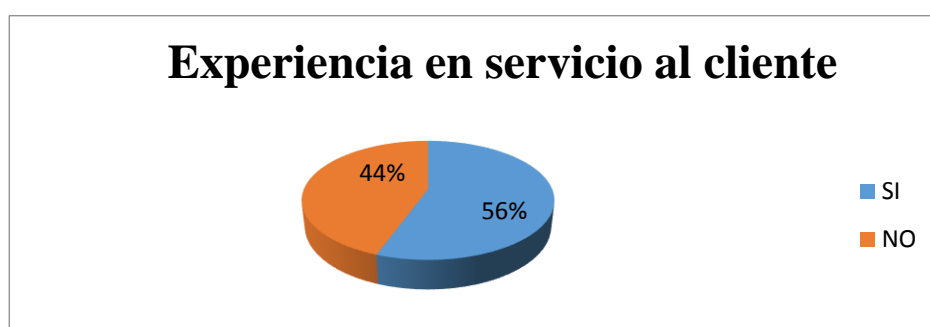


Gráfico No. 22 Experiencia en servicio al cliente.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 9 colaboradores, el 56% (5 de ellos), indican que si requieren experiencia en servicio al cliente, y 44% indicó que no.

Esto permite dar un referente de que la mayor parte de colaboradores actualmente, tienen experiencia en atención al cliente, sin embargo esto debe ser una cultura organizacional que se extienda a todo el personal, no solo a algunos de ellos, ya que este es el giro del negocio hotelero.

4. ¿Habla algún otro idioma aparte del español?

Tabla 17

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.



Gráfico No. 23 Habla algún otro idioma.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 9 colaboradores, solo 33% (3 empleados) hablan otro idioma (inglés), mientras que 6 de ellos no lo hace.

Al analizar este incidente, es importante establecer un manual de funciones y perfiles en el que se incluya los requisitos que debe tener las personas dependiendo del área que maneja, donde se establece a su vez si debe o no hablar otro idioma.

5. ¿Conoce la misión y visión del Hotel “Saint Thomas”?

Tabla 18

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.



Gráfico No. 24 Conocimiento de Misión y Visión.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De los 9 colaboradores del Hotel Saint Thomas, el 100% de ellos indica que no tiene ningún conocimiento de la misión y visión del mismo.

Esta situación amerita la implementación de una planificación estratégica, basada en la cultura organizacional, es importante que todos los colaboradores se sientan parte del Hotel, y que tengan claras las políticas y metas a corto, mediano y largo plazo del mismo, para que se realice un trabajo acorde con la misma.

6. ¿Usted ha recibido algún manual sobre las tareas y procesos que debe cumplir es su puesto de trabajo?

Tabla 19

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

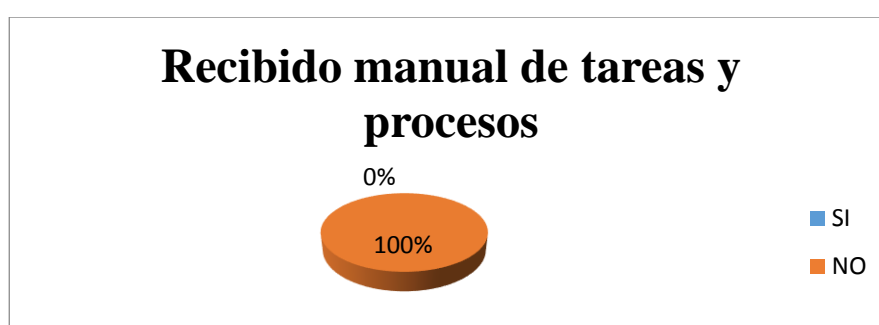


Gráfico No. 25 Recibido manual de tareas y procesos.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 9 colaboradores del Hotel Saint Thomas, el 100% indica no haber recibido ningún manual sobre las tareas y procesos que debe cumplir en su puesto de trabajo.

Esto indica que es de vital importancia establecer un manual de funciones, donde la empresa y el colaborador se sientan respaldados, para crear un estándar lógico y sistemático de las funciones a realizarse, sin dejar de lado, los tiempos que deben ser cumplidos, así como cada una de las actividades encomendadas.

7. ¿Se han realizado capacitaciones, para desempeñar su cargo, y para conocer las nuevas tendencias de calidad del servicio Hotelero?

Tabla 20

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

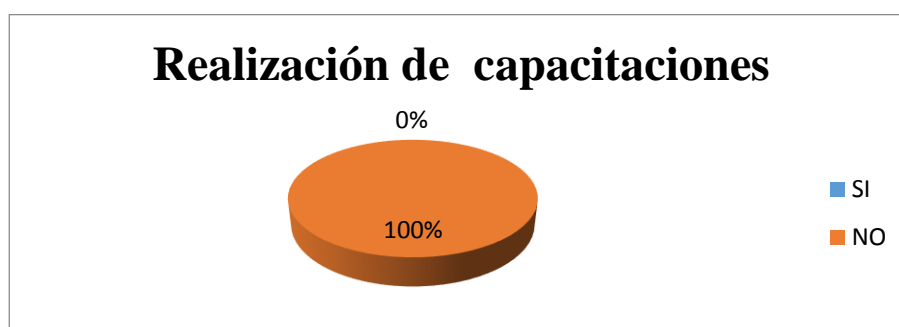


Gráfico No. 26 Realización de capacitaciones.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 9 colaboradores, el 100% de ellos señala que no ha realizado ninguna capacitación, para desempeñar su cargo, y para conocer las nuevas tendencias de calidad del servicio Hotelero.

Esto claramente refleja la falta de conocimiento en servicios Hoteleros que vayan acorde con las exigencias del nuevo mercado, lo cual indica que es bastante necesaria la capacitación como una medida de aprendizaje y mejora continua, ya que el talento humano es la principal carta de presentación de una empresa que presta servicios.

8. ¿Le gustaría recibir capacitaciones con regularidad para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes?

Tabla 21

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

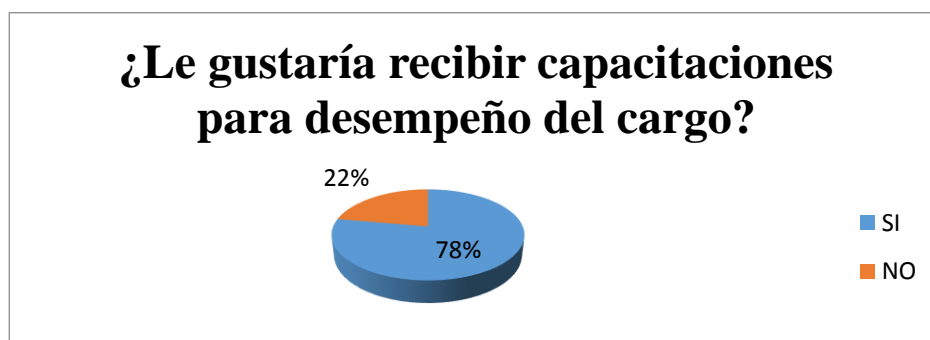


Gráfico No. 27 Le gustaría recibir capacitaciones para desempeño del cargo.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De los 9 colaboradores encuestados, el 78% de ellos indican que sí les gustaría recibir capacitaciones para el desempeño de su cargo, mientras que solo el 22% indican que no les gustaría hacerlo.

Lo anterior mencionado indica que existe la predisposición directa por parte de los colaboradores del Hotel Saint Thomas para la realización de capacitaciones, lo cual es un referente óptimo para aplicar esta propuesta.

9. ¿Se siente a gusto en el entorno laboral y con las condiciones físicas dentro de su espacio de trabajo?

Tabla 22

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.



Gráfico No. 28 Entorno laboral y Espacio de trabajo.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 9 colaboradores el 67% de ellos indica que está a gusto con el entorno laboral y las condiciones físicas de su espacio de trabajo, mientras que el 33% indica que no lo está.

Esto indica nuevamente, la falta de una cultura organizacional basada en incentivos como capacitaciones constantes, un salario adecuado, valoración de sus esfuerzos personales y grupales.

También hay que acentuar en el establecimiento de políticas con miras al trabajo en equipo.

10. ¿Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar de manera adecuada sus actividades?

Tabla 23

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.



Gráfico No. 29 Recursos necesarios para desempeñar trabajo.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 9 personas que forman parte del Hotel Saint Thomas, el 78% de ellas afirman que no cuentan con los recursos necesarios para desempeñar de manera adecuada sus actividades.

Con lo anteriormente dicho, se puede ver que los colaboradores no están conformes con los recursos del hotel, sin embargo, no necesariamente la problemática debe radicar en la ausencia de recursos sino en la utilización óptima y productiva de los mismos, sacando provecho de los mismos al máximo, cosa que solo se puede lograr al tener el conocimiento adecuado del puesto de trabajo y las actividades a realizarse las cuales deben encontrarse claramente definidas.

11. ¿Qué aspectos considera que se deberían mejorar dentro del establecimiento?

Tabla 24

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Máquinas de lavado	1	11%
Adquisiciones limpieza	1	11%
Horario	1	11%
Administración	1	11%
Remuneración	1	11%
Calefacción	1	11%
Suministros Of.	1	11%
Equipamiento	2	22%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

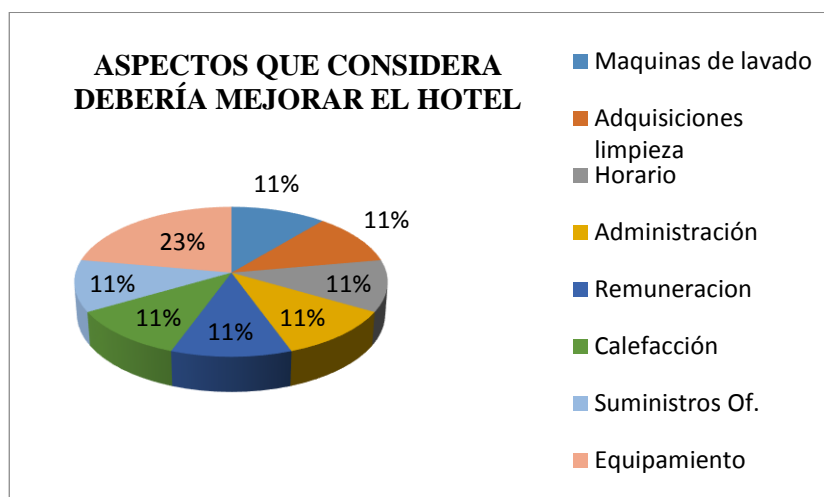


Gráfico No. 30 Aspectos que debería mejorar el Hotel.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

De los 9 colaboradores del Hotel Saint Thomas, el 23% de ellos indicaron que al hotel le hace falta equipamiento, refiriéndose a suministros de aseo principalmente, para poder desempeñar sus labores.

Mientras que el 11% indicó otros aspectos que serviría para mejorar que son la maquinaria de lavado, las adquisiciones de limpieza, mejorar la administración, las remuneraciones, la calefacción, los suministros de oficina.

Lo anterior permite ver que los colaboradores les hace falta implementos, en especial de limpieza para la realización de su labor diaria, lo cual se debe constatar si es así o más bien es necesario optimizar los recursos que se disponen, haciendo más efectivo su uso, en base al conocimiento que les otorguen en base a un manual de funciones y capacitaciones de sus actividades.

12. ¿Cómo calificaría usted la atención y el servicio que se presta el Hotel del 1 al 4, siendo 1 la menor puntuación y 4 la mayor?

Tabla 25

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0%
2	2	22%
3	2	22%
4	5	56%
TOTAL	9	1

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

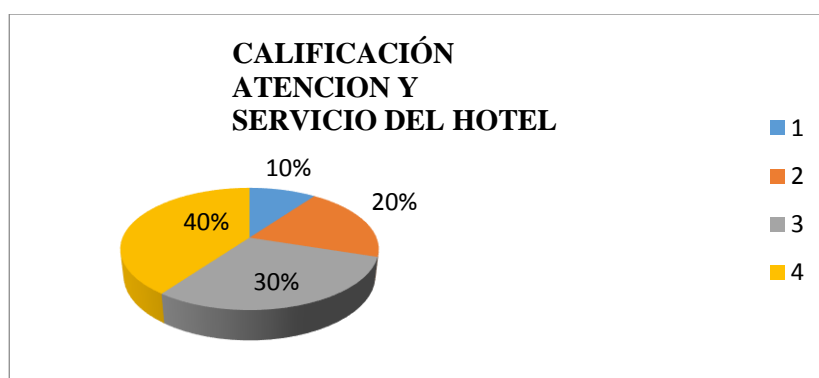


Gráfico No. 31 Calificación Atención y Servicio del Hotel.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de 9 colaboradores del Hotel, el 56% de ellos indican que le dan la mejor puntuación de 4 al desempeño del Hotel.

Mientras que el 22%, indica que le da una puntuación de 2 y 3 puntos al desempeño del mismo, respectivamente.

Lo anterior, indica que la mayor parte de los colaboradores, tienen la idea de que los servicios y la atención que presta el Hotel donde laboran es la óptima, lo cual debe ser reforzado con la propuesta de mejora para lograr que todos los colaboradores califiquen con la mejor puntuación a la labor global del Hotel.

13. Le gustaría crecer laboralmente dentro de la empresa?

Tabla 26

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

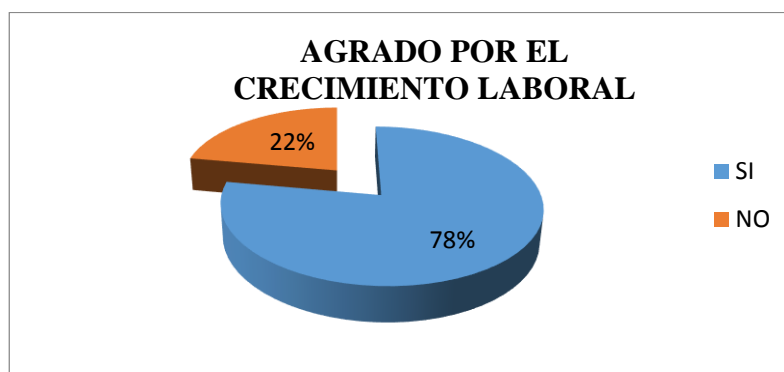


Gráfico No. 32 Crecimiento Laboral.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de 9 colaboradores del Hotel, el 78% de ellos indica que le gustaría crecer laboralmente dentro de la empresa, mientras que el 22% dice que no.

Esta situación también da una idea de que como cualquier ser humano, los colaboradores aspiran a un ascenso por su buen desempeño en la empresa, cosa que debe ser tomada en cuenta y analizada siempre por el Gerente General.

14. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar tanto su trabajo como la satisfacción de los huéspedes del Hotel?

Tabla 27

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Infraestructura	4	44%
Cortesías	1	11%
Herramientas	2	22%
Procesos	1	11%
Uniformes	1	11%
	9	100%

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

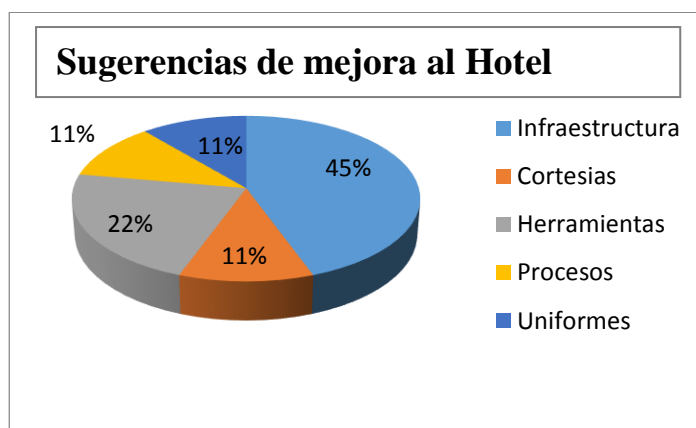


Gráfico No. 33 Sugerencias de mejora al Hotel.

Fuente: Encuestas realizadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

ANÁLISIS:

Del total de 9 colaboradores, el 44% de ellos indica que debe mejorar la infraestructura del Hotel Saint Thomas, mientras que el 22% dice que debería mejorar las herramientas de las que se hace uso para realizar el trabajo.

A su vez el 11% indica que debe mejorar en las cortesías otorgadas, los procesos internos y los uniformes que deben dar nuevos, respectivamente.

Esto permite dar un panorama amplio de que los colaboradores indican que debe hacerse mejoras a la infraestructura del Hotel, lo cual puede ser visto como la idea de agregar nuevos servicios, como el restaurante.

2.2 Análisis FODA

En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria futura de las organizaciones. Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA.(Robbins, 2005)

El resultado inmediato del análisis FODA es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas.(Robbins, 2005)

2.2.1 Importancia del Análisis FODA.

- Permite conocer el entorno en el que se desempeñan las actividades del establecimiento, o sea el macro ambiente.
- Identifica las fortalezas y oportunidades para potenciarlas y las debilidades y amenazas para eliminarlas.
- Ayuda a conocer la situación real presente de la empresa para desarrollar un proceso de planeación.

2.2.2 Variables del análisis FODA

Fortalezas: Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de servicio, capital de trabajo adecuado.(Robbins, 2005)

Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado.(Robbins, 2005)

Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de estos hechos relevantes, Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados, la apertura de un mercado.(Robbins, 2005)

Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar; un mercado importante puede cerrarse; el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor, las universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita. (Robbins, 2005)

2.2.3 Matriz FODA

Tabla 28

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
Varios años de experiencia en el mercado.	Falta de personal calificado
Buena ubicación.	Deficiencia de los procesos usados actualmente
Buena relación con los clientes.	Organización situacional actual
Los precios son competitivos.	Infraestructura
Poca rotación del personal.	Falta promoción y publicidad adecuada
Ambiente agradable.	Mala distribución de responsabilidades
	Falta de incentivos al personal
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS(-)
Crecimiento del Hotel en el mercado.	Crecimiento de la competencia.
Implementación de nuevos servicios.	Incremento de impuestos.
Contratación de personal calificado.	Inseguridad en el sector.
Mejoramiento de la calidad en el servicio prestado.	Inestabilidad y cambios en la economía del país.
Innovar los procedimientos para brindar calidad.	Establecimientos hoteleros con mejor manejo administrativo.
Brindar servicio personalizado al cliente.	
Creación de nuevos procesos para el mejor funcionamiento.	

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

Fuente: Investigación Realizada.

2.2.4 Análisis de los factores internos:

- Se identifican 5 fortalezas y 5 debilidades
- Se le da a cada una calificación de 1 a 10 puntos.
- Se establece una ponderación que es igual a la calificación sobre el total de puntos.

Clasificación de la matriz

- 4 Fortaleza importante.
- 3 Fortaleza menor.
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad importante.

El resultado ponderado se obtiene de la multiplicación de la ponderación por la clasificación.

Resultados por debajo de 2.5 representa que la organización tiene puntos débiles en el aspecto interno y resultados superiores a 2.5 indican que el aspecto interno es fuerte.

Tabla 29

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS					
N°	FACTORES CLAVE	Calificación	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS					
1	Varios años de experiencia en el mercado.	9	0,10	3	0,30
2	Buena ubicación.	10	0,11	4	0,44
3	Buena relación con los clientes.	8	0,09	3	0,26
4	Los precios son competitivos.	9	0,10	4	0,40
5	Poca rotación del personal.	9	0,10	4	0,40
DEBILIDADES					
1	Falta de personal calificado	9	0,10	2	0,20
2	Deficiencia de los procesos usados actualmente	10	0,11	1	0,11
3	Organización situacional actual	9	0,10	2	0,20
4	Infraestructura	9	0,10	1	0,10
5	Falta promoción y publicidad adecuada	9	0,10	1	0,10
TOTAL		91	1,00	25	2,49

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

Fuente: Investigación realizada.

La calificación del Hotel se sitúa en 2,49 lo que significa que las oportunidades no son completamente aprovechadas y que las debilidades no son correctamente tratadas por parte de la administración lo que hace que su gestión sea ineficiente.

2.2.5 Análisis de los factores externos:

- Se identifican 5 oportunidades y 5 amenazas.
- Se le da a cada una calificación de 1 a 10 puntos.
- Se establece una ponderación que es igual a la calificación sobre el total de puntos.

Clasificación de la matriz

- 4 Fortaleza importante.
- 3 Fortaleza menor.
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad importante.

El resultado ponderado se obtiene de la multiplicación de la ponderación por la clasificación. Resultados que se acerquen a 4 quiere decir que la organización responde bien a sus oportunidades y amenazas, sin embargo, resultados inferiores a 2.5 quieren decir que no se aprovechan las oportunidades ni se evaden las amenazas.

Tabla 30

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS					
	FACTORES CLAVE	Calificación	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES					
1	Crecimiento del Hotel en el mercado.	8	0,09	3	0,27
2	Implementación de nuevos servicios.	9	0,10	4	0,40
3	Contratación de personal calificado.	9	0,10	3	0,30
4	Mejoramiento de la calidad en el servicio prestado.	10	0,11	4	0,44
5	Creación de nuevos procesos para el mejor funcionamiento.	10	0,11	3	0,33
AMENAZAS					
1	Crecimiento de la competencia.	9	0,10	1	0,10
2	Incremento de impuestos.	10	0,11	1	0,11
3	Inseguridad en el sector.	8	0,09	2	0,18
4	Inestabilidad y cambios en la economía del país.	8	0,09	2	0,18
5	Establecimientos hoteleros con mejor manejo administrativo.	9	0,10	1	0,10
TOTAL		90	1,00	24	2,41

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

Fuente: Investigación realizada.

En el caso del Hotel, su puntaje es de 2.41 lo que significa que la administración no realiza una buena gestión con sus oportunidades y amenazas.

2.2.6 Conclusiones del análisis FODA

- El Hotel posee una buena ubicación y precios accesibles, que hace que sea competitivo con los demás centros de alojamiento del sector.
- El encontrarse el Hotel en la zona de la Mariscal, una de las zonas más turísticas de Quito, tiene grandes oportunidades para aumentar sus clientes.
- El Hotel posee debilidades internas como en su estructura física, las cuales requieren atención y ser remodeladas para mejorar el funcionamiento del establecimiento.
- Además posee amenazas que no son de control, pero podrían tomar ciertas acciones y decisiones, para que estas amenazas, tengan el menor impacto posible.

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA DE MEJORA

El capítulo presente muestra una alternativa a ser seguida por los administradores y personal que forma parte del Hotel Saint Thomas, con el propósito principal de dar innovación y mayor soporte en los procesos administrativos y operativos del mismo; sin dejar de lado la importancia de una estructura organizacional basada en un direccionamiento estratégico, y así establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; tomando en cuenta el gran aporte que brinda el talento humano en el servicio prestado al cliente, por lo que se debe además tenerlos como parte fundamental de la mejora del Hotel, y crear en ellos una cultura organizacional basada en principios y valores a ser seguidos.

3.1.1 Objetivos de la propuesta

3.1.1.1 Objetivo General

Proponer una alternativa óptima a ser seguida por parte de las autoridades y personal encargado del funcionamiento del Hotel Saint Thomas, para mejorar los procesos administrativos y operativos, basados en dirección estratégica, y de esta manera formar una estructura sólida para ofertar de mejor manera los servicios y cubrir las necesidades del cliente.

3.1.1.2 Objetivos Específicos

- Fomentar el direccionamiento estratégico basado en metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Crear la estructura organizacional óptima a ser seguida por parte de las autoridades del Hotel Saint Thomas.

- Diseñar los manuales de función para cada uno de los colaboradores del Hotel.
- Incentivar a la implementación de charlas y seminarios para los colaboradores para mejorar la atención al cliente y que el servicio prestado sea óptimo.

3.1.2 Plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento del presente proyecto abarca los aspectos administrativos y operativos del Hotel, dando relevancia primordial a procesos claros y bien definidos que deben ser cumplidos por todo el personal, así como la creación de un organigrama funcional, flujogramas de procesos correctamente elaborados a ser seguidos, la creación de planes y estrategias que servirán para saber en dónde está posicionado actualmente el hotel y a donde pretende llegar a lo largo del tiempo.

3.1.3 Dirección Estratégica

La dirección estratégica encamina la vida de la empresa hacia la capacidad de responder ante las situaciones, sean estas de tipo favorable o sean una amenaza, siendo de la segunda manera la idea es convertir esa amenaza en oportunidad, para luego poder hacerla fortaleza; es así que en el caso del presente proyecto se pretende dar un enfoque más adecuado a los procesos actuales y replantearlos desde un análisis interno para lograr cambiar ciertas estructuras que no están claras o bien definidas para luego darlas a conocer a nivel externo, cuyos resultados deberán ser analizados en el servicio prestado al cliente, midiéndolos en base a la satisfacción y fidelización que el cliente percibe con el Hotel Saint Thomas.

3.1.3.1 Misión

Ofrecer un lugar de alojamiento, tranquilo y placentero en un ambiente agradable gracias a la calidad y eficiencia en el servicio, garantizar el cumplimiento de los objetivos, asegurando de esta manera el pronto crecimiento de la empresa.

3.1.3.2 Visión

Llegar a tener un posicionamiento en el mercado y que el nombre del establecimiento este en la mente de los huéspedes de tal manera que la hostel sea recordada como un sinónimo de calidad y excelente servicio para los clientes.

3.1.3.3 Valores Empresariales

- **Honestidad.-** Poder brindar tanto al cliente interno (colaboradores del Hotel) como al externo (huéspedes) una atención correcta, cumpliendo todas las normativas y promesas que se hicieron al inicio del contrato del servicio, evitando que se sienta aludido al no cubrir las expectativas que se le generó en un principio.
- **Calidad.-** Velar por la calidad en atención y servicio personalizado, dando de esta manera un valor agregado a la empresa.

- **Trabajo en equipo.**-Lograr que todo el grupo de trabajo cree empatía, y se sienta respaldado en base a políticas y normas claras bien definidas, logrando agilidad en los procesos; para de esta manera servir al cliente en el tiempo correcto y de forma adecuada.
- **Motivación.**-Incentivar a diario hacia la búsqueda de los objetivos planteados por parte de cada uno de los colaboradores tanto de manera individual como en el trabajo en equipo.
- **Lealtad.**-Fidelizar al cliente interno hacia la búsqueda continua de los servicios que ofrece la empresa.

3.1.3.4 Objetivos Empresariales

3.1.3.4.1 Objetivo General Empresarial

Llegar a posicionar a la empresa en el mercado, de manera que el huésped sienta una experiencia única en nuestras instalaciones, logrando que regrese en repetidas ocasiones, con lo que permita ampliar nuestra cartera de clientes y obtener mejores ganancias.

3.1.3.4.2 Objetivos Específicos Empresariales

- Recopilar todos los datos que sirven para analizar internamente los procesos administrativos que actualmente están siendo empleados y replantearlos para así lograr una mejora continua.
- Crear propuestas innovadoras que permitan reestructurar los procesos convencionales y acomodarlos al entorno actual.

- Lograr que todos los colaboradores del Hotel trabajen en conjunto para el logro de objetivos, creando una cultura empresarial en ellos.

3.1.3.5 Política empresarial

- El huésped debe hacer sus reservaciones con por lo menos 24 horas de anticipación.
- Para reservaciones el cliente debe pagar un valor del 50% del total del valor acordado, para proceder con la misma.
- El huésped es el cliente y nuestro principal recurso por lo que todos los colaboradores deben tener una actitud de servicio, eficiencia y orden en todos los procesos a llevarse a cabo durante la estadía del mismo.
- El colaborador debe venir uniformado con los trajes que se les ha asignado desde el primer día de contratación, totalmente limpios, en el caso de las mujeres deben mantener su cabello recogido y con moño, para los hombres no se admite que el cabello esté muy largo, de preferencia tener un corte de cabello bajo.
- Los colaboradores deben estar listos y organizados para sus labores cinco minutos antes de su horario normal de ingreso.
- Colaborar a los compañeros de trabajo siempre que esté a su disposición hacerlo, ayudarse y tender la mano “hoy por ti, mañana por mí”.

- Si el huésped requiere alargar su estadía deberá informar con anticipación.
- En el check in el huésped deberá reportar su llegada en recepción y llenar su hoja de ingreso, el check out será tomado en cuenta siempre hasta las 12 pm del día de salida.
- El huésped deberá registrar su salida primero vía telefónica para que pueda acudir el camarero, hacer revisión de la habitación y ayudarlo a bajar su equipaje.
- Los daños en la infraestructura del hotel ocasionados por alguno de sus huéspedes deberá ser cancelado por el mismo de inmediato.
- El Hotel Saint Thomas no se responsabiliza por objetos olvidados, perdidos o extraviados en el interior de la habitación.
- Solo se permite el uso de cigarrillo en el área de fumadores, no dentro de las habitaciones.
- Los colaboradores tienen reuniones semanales para ser escuchados y evaluados también, así como para evaluar alguna novedad presentada durante la semana y tratar de mejorar los procesos creando planes de contingencia para estas eventualidades.
- El personal administrativo también tendrá reuniones semanales donde se crearán estrategias que vayan acorde con el entorno, y se evaluarán los ingresos, así como los clientes y sus gustos y preferencias con miras al crecimiento y desarrollo del Hotel.

3.1.4 Organigrama

3.1.4.1 Organigrama Estructural

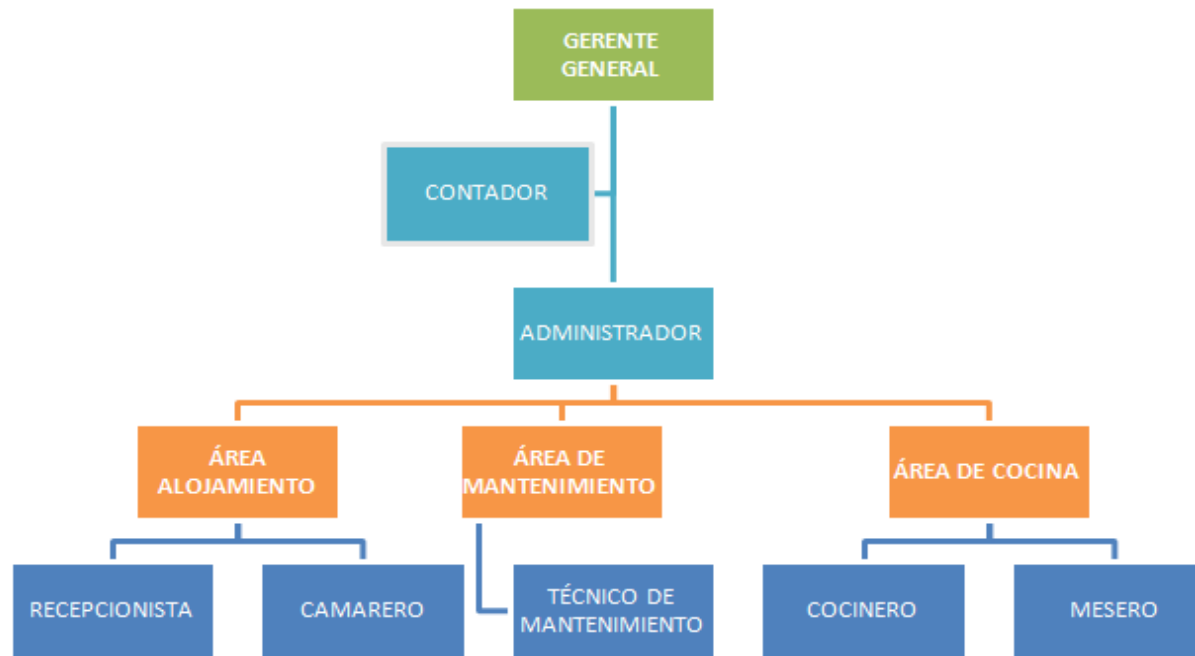


Gráfico No. 34 Organigrama Estructural Propuesto.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.1.4.2 Organigrama Posicional Propuesto

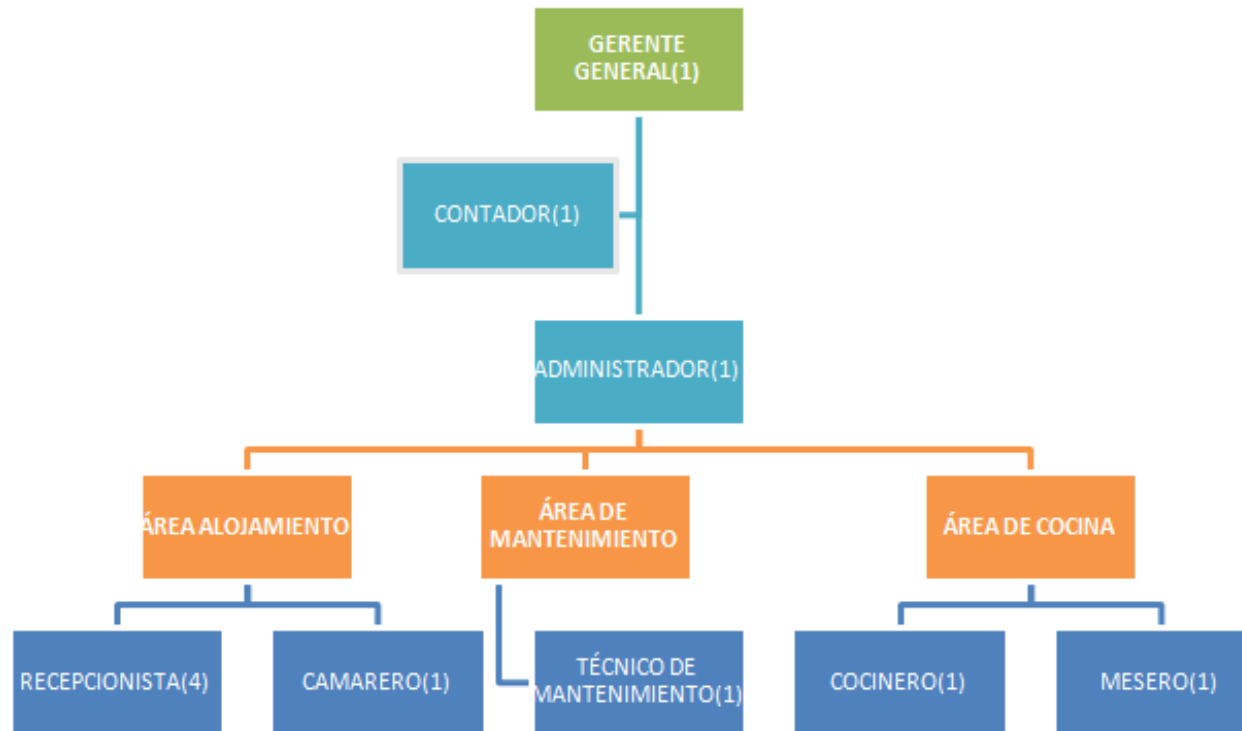


Gráfico No. 35 Organigrama Posicional.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2 Administración de Procesos

Un proceso debe llenar todos los elementos adecuados para hacerlos resultados favorables, es por eso que el Hotel Saint Thomas requiere un proceso de mejora administrativa y operativa; pues para establecer procesos bien definidos hace falta salir de aquellas actividades realizadas de manera empírica y dar paso a una estructura estandarizada donde sea mucho más fácil y práctico enseñar a los operarios el desarrollo de sus actividades diarias.

De acuerdo a la administración de procesos se puede hacer uso de herramientas gráficas, flujogramas, organigramas, lluvia de ideas, entre otros; los cuales permitirán dar a conocer a todos los colaboradores de una empresa los procesos a seguir fragmentando por áreas o partes específicas y también unidas en un todo.

En el caso del presente proyecto, se hará uso de flujogramas de procesos, para poder tener mucho más claro el desarrollo de los mismos para de esta manera lograr que sean totalmente entendibles para todo el personal del Hotel.

3.2.1 Flujograma de procesos propuestos y su simbología

Dentro de la estructura propuesta, los procesos serán representados en un flujograma o también conocido como diagrama de bloque; el mismo que tiene el fin de representar cada una de las operaciones y subprocesos de manera gráfica, contando con simbología especial, dentro de la cual cada figura simboliza un proceso específico, tiene un lugar de inicio y de fin, así como dichas figuras son enlazadas entre sí a través de flechas; que permiten identificar una secuencia lógica. La simbología a utilizarse, debe ser estándar por lo que a continuación se visualiza el cuadro de símbolos y su significado.




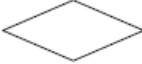

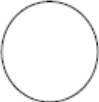

Símbolos	Representación
	Inicio o Final: indica el comienzo o fin del proceso.
	Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.
	Documento: representa documentos que entre, se genere o salga del proceso.
	Decisión o alternativa: indica que se debe tomar una decisión con dos o más opciones.
	Conector de página: el proceso continúa en la siguiente página.
	Conector de empiezo de página: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Pago al contado: representación de pago al contado en alguna parte del proceso.

Gráfico No. 36 Simbología del Flujogramas de Procesos.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.1 Proceso de Atención y Servicio al Cliente

Considerando que el cliente es el recurso más valioso, tomado como el motor fundamental que permite al hotel continuar con sus actividades, y la razón de ser del servicio que se presta en el mismo; se debe tratarlo con cordialidad, respeto y sobre todo con una actitud cortés pero a la vez familiar, procurando que se fidelice con el servicio, con la idea de hacerle un cliente frecuente, así como estar a la expectativa de sus gustos y preferencias individuales para crear un historial de cada cliente, y poderlo atender en futuras ocasiones siguiendo la base de datos que se logre almacenar del mismo.

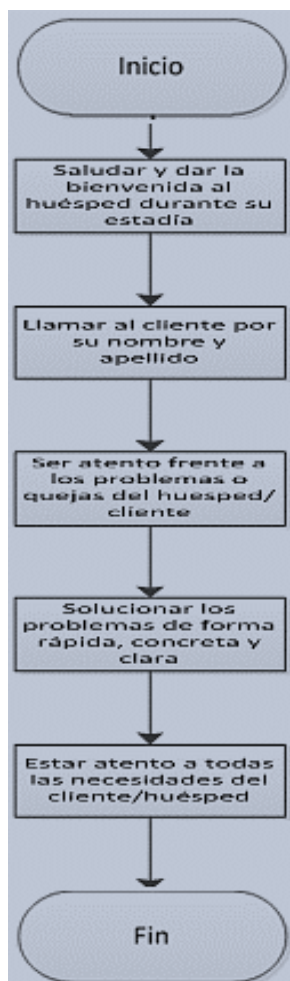


Gráfico No. 37 Proceso de Atención y servicio al Cliente.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.2 Proceso de Bienvenida

La bienvenida, es la carta de presentación, o la primera imagen que da el hotel al cliente, es por eso que depende mucho de esta para causar la primera impresión positiva y de saludo al cliente, por lo cual se la detalla en el diagrama de flujo siguiente:

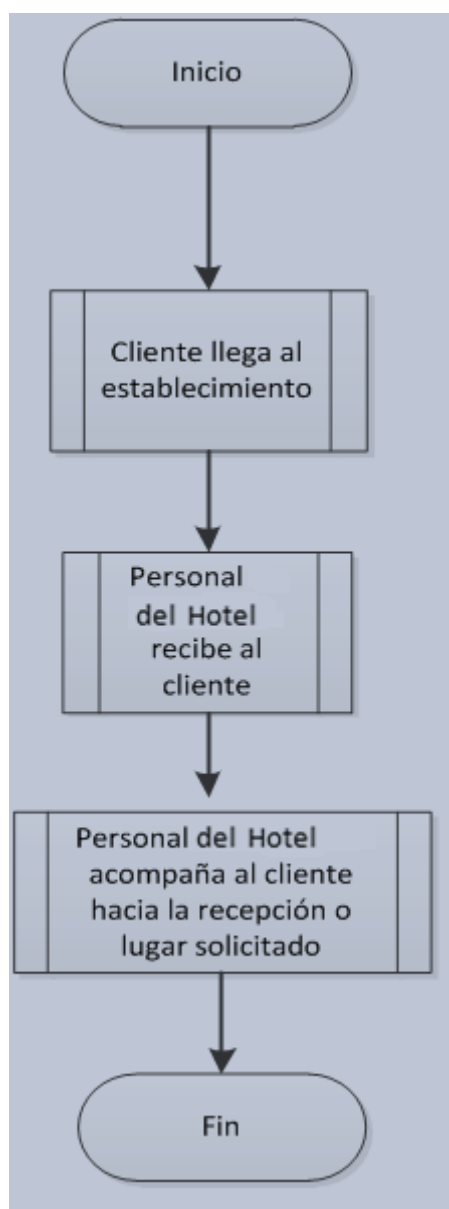


Gráfico No. 38 Proceso de Bienvenida.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.3 Otorgamiento de Información

Tomando como referencia que la recepción es el lugar donde el cliente puede averiguar, informarse y recopilar toda la información necesaria para que su estadía sea lo más placentera posible, también es importante tomar en cuenta que cada colaborador o trabajador es parte de la empresa, así que, si el cliente requiere algo, todos, desde el gerente hasta el personal del área de cocina deben tratar de estar atentos a los requerimientos del huésped, y ser oportunos en responder preguntas y agilizar cada uno de los procesos.

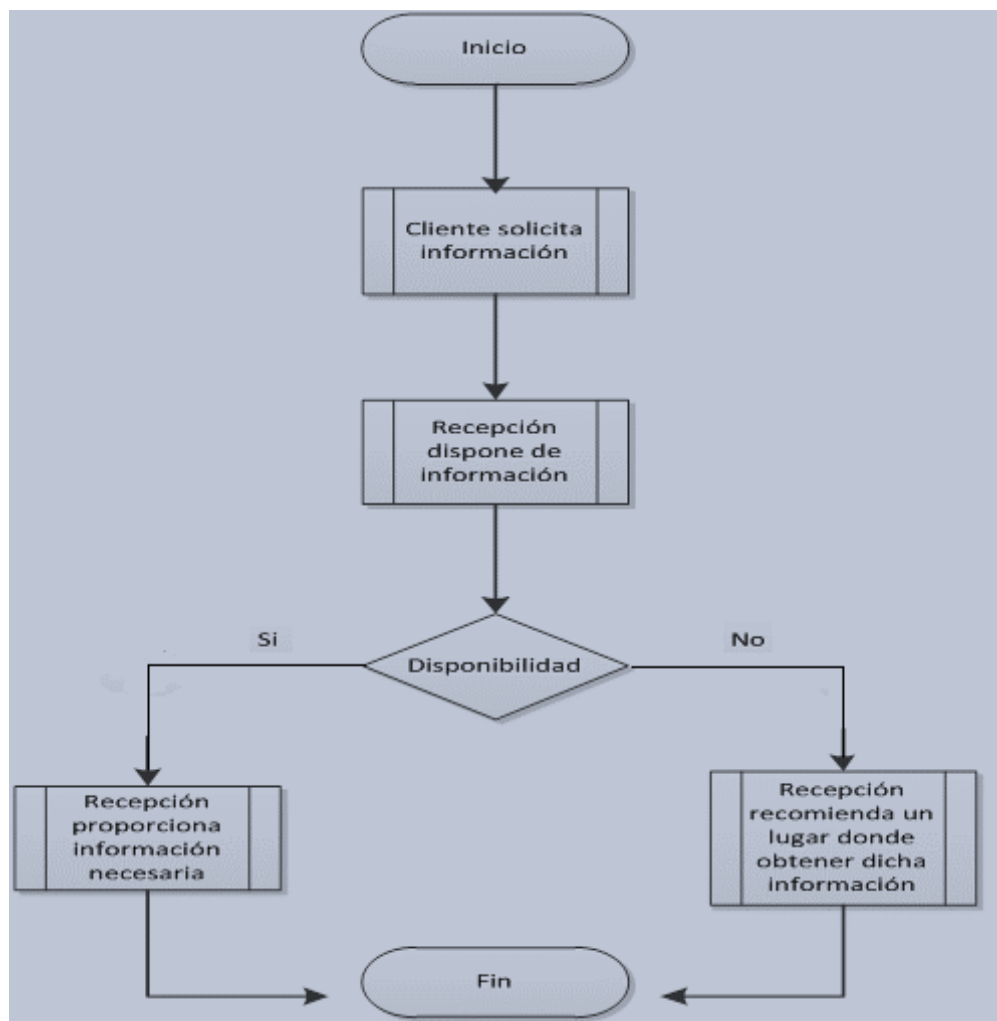


Gráfico No. 39 Proceso Otorgamiento de Información.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.4 Recepción de llamadas

Para la recepción de llamadas se ocupará un proceso bien definido, el cual se detalla a continuación:

Muy buenos (días, tardes o noches), el Hotel Saint Thomas agradece su llamada, con quién tenemos el gusto? (nombre del cliente)

Estimado (nombre del cliente), es para nosotros un placer poderle atender con sus requerimientos, (se da la información que requiere).

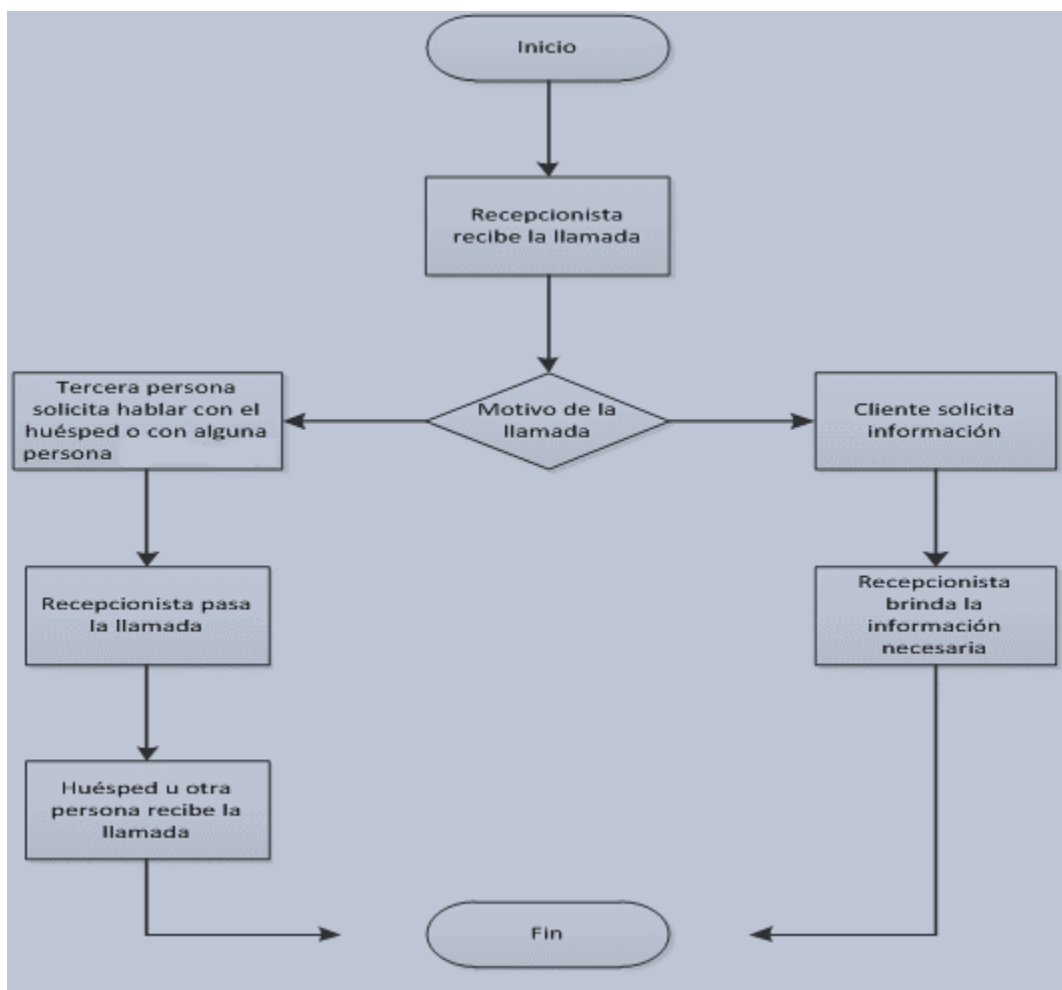


Gráfico No. 40 Proceso de Recepción de llamadas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.5 Reservas

Las reservas constituyen una parte fundamental del proceso de servicio de un hotel, debido a que deben tener respuestas ágiles y se debe manejar la logística de las personas, así como el control exacto de sus check in y check out, procurando no dejar habitaciones vacías o choques de horarios entre huéspedes, para de esta manera garantizar desde el inicio un excelente servicio.

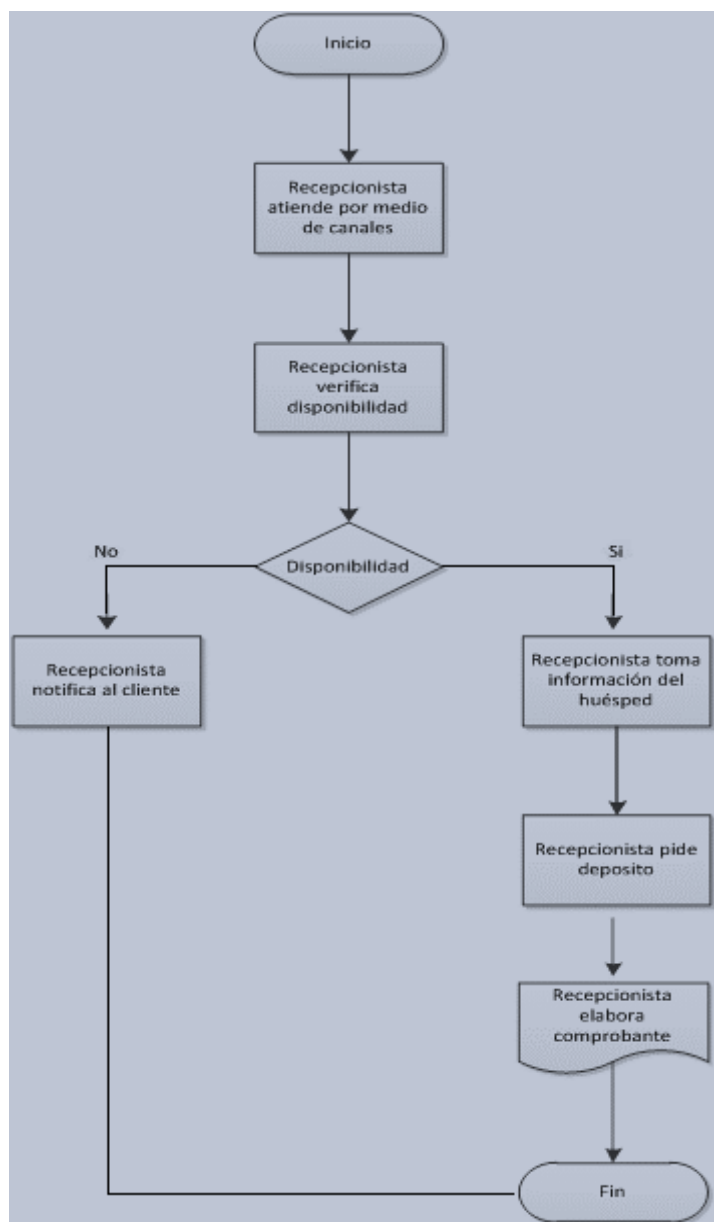


Gráfico No. 41 Proceso de Reservas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.6 Contratos de grupos

Para dar valor agregado al servicio hotelero, es necesario la aplicación de ciertas estrategias de comercialización, por lo que se incluye el asesore comercial, quien es el encargado de ofertar el servicio hacia un mercado potencial definido, como es el caso de Instituciones que por lo general tienen personal en otras provincias que viaja a cada momento, y deben hospedarse en Quito; así como otras empresas que tienen personal en otras ciudades y países y de igual forma deben hospedarse en la ciudad de Quito.

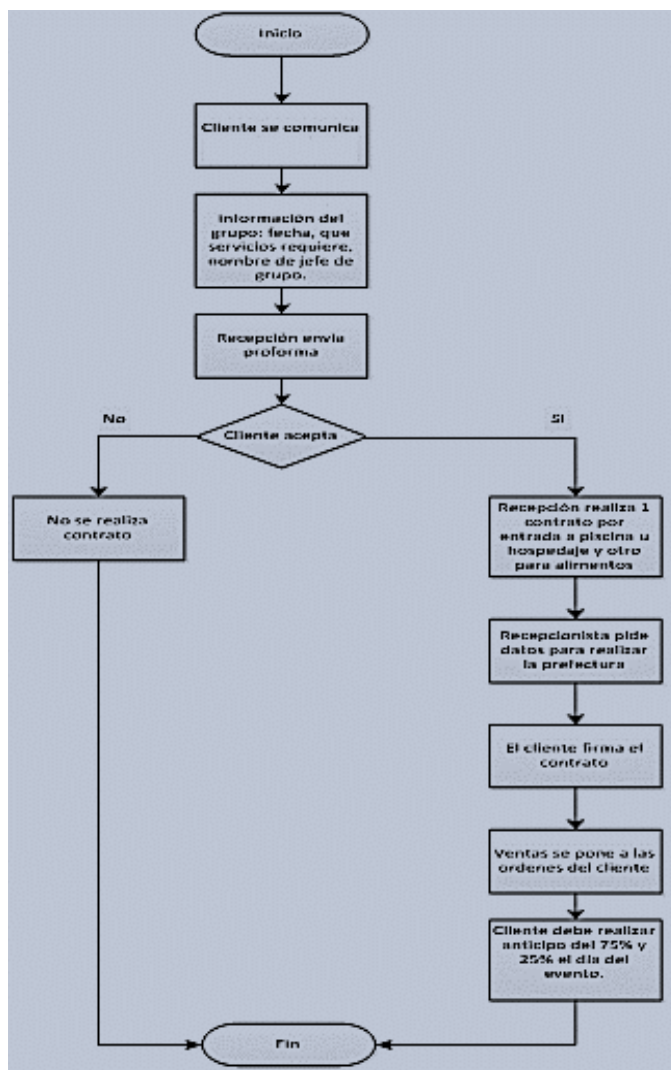


Gráfico No. 42 Contratos de grupos.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.7 Checkin

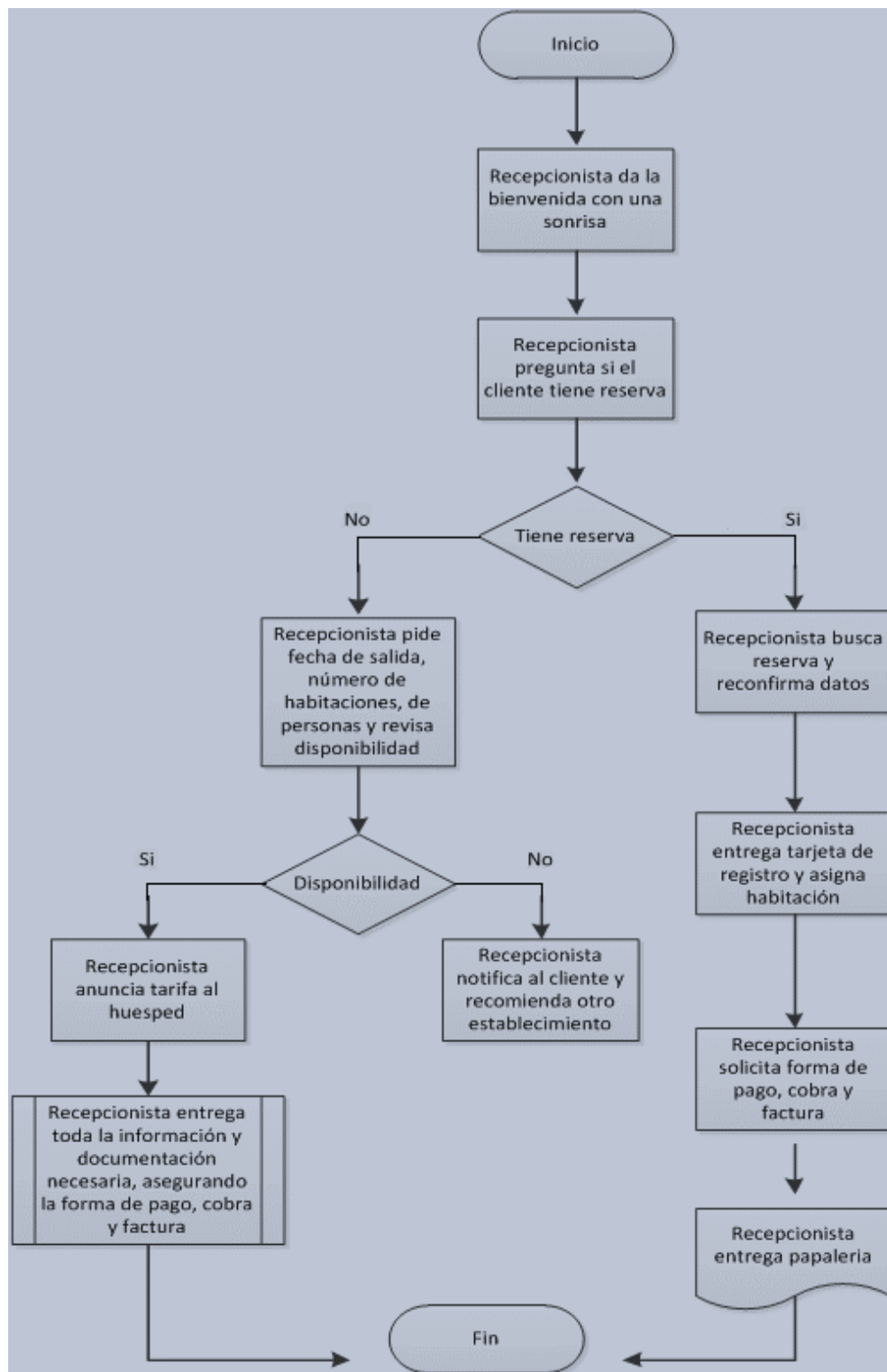


Gráfico No. 43 Proceso de Check in.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.8 Limpieza de habitaciones

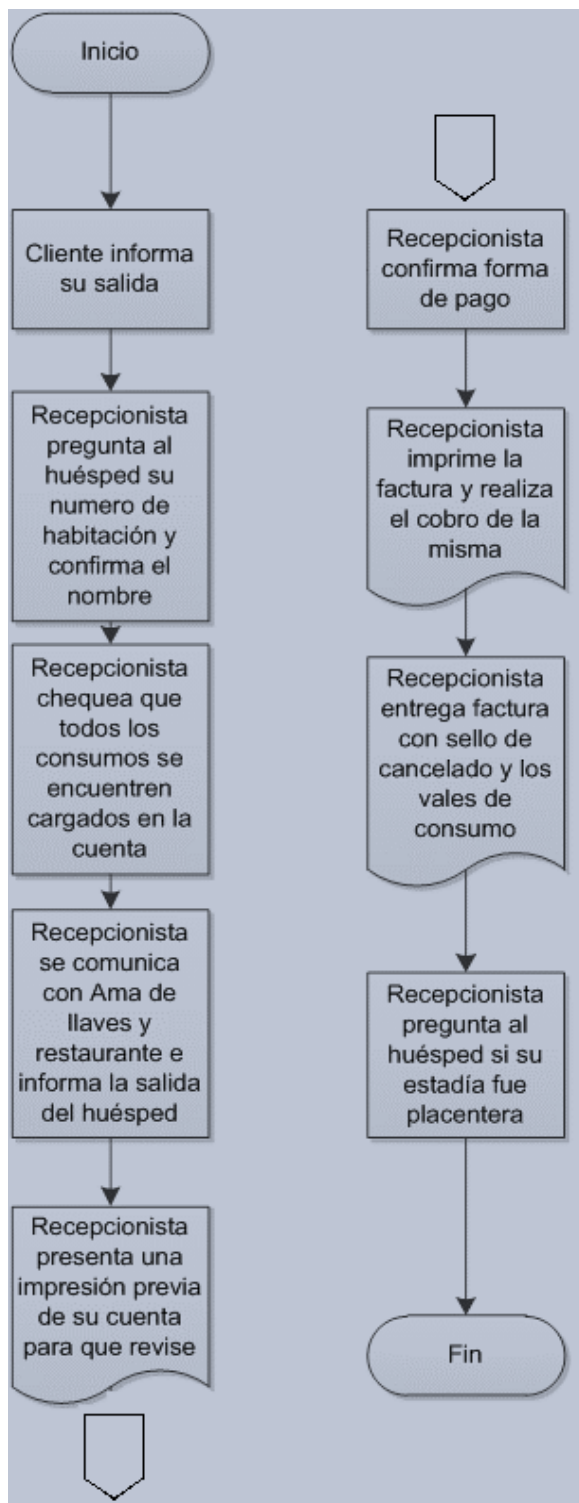


Gráfico No. 44 Proceso de Limpieza de habitaciones.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.9 Servicio de Lavandería

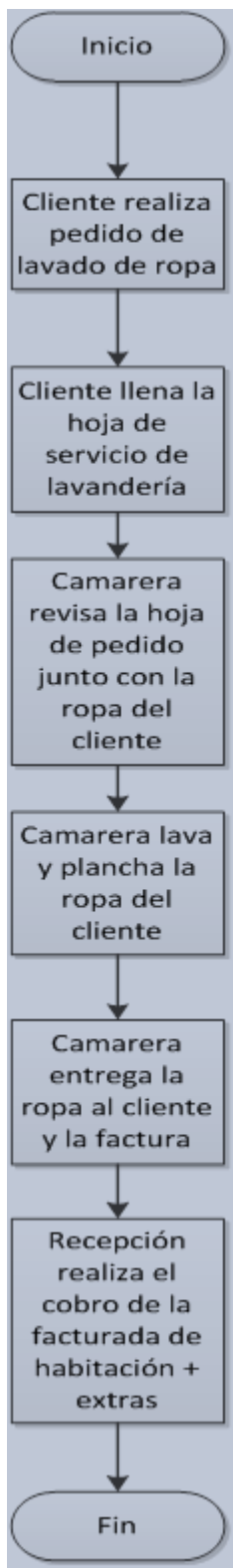


Gráfico No. 45 Proceso de Servicio de Lavandería.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.10 Checkout

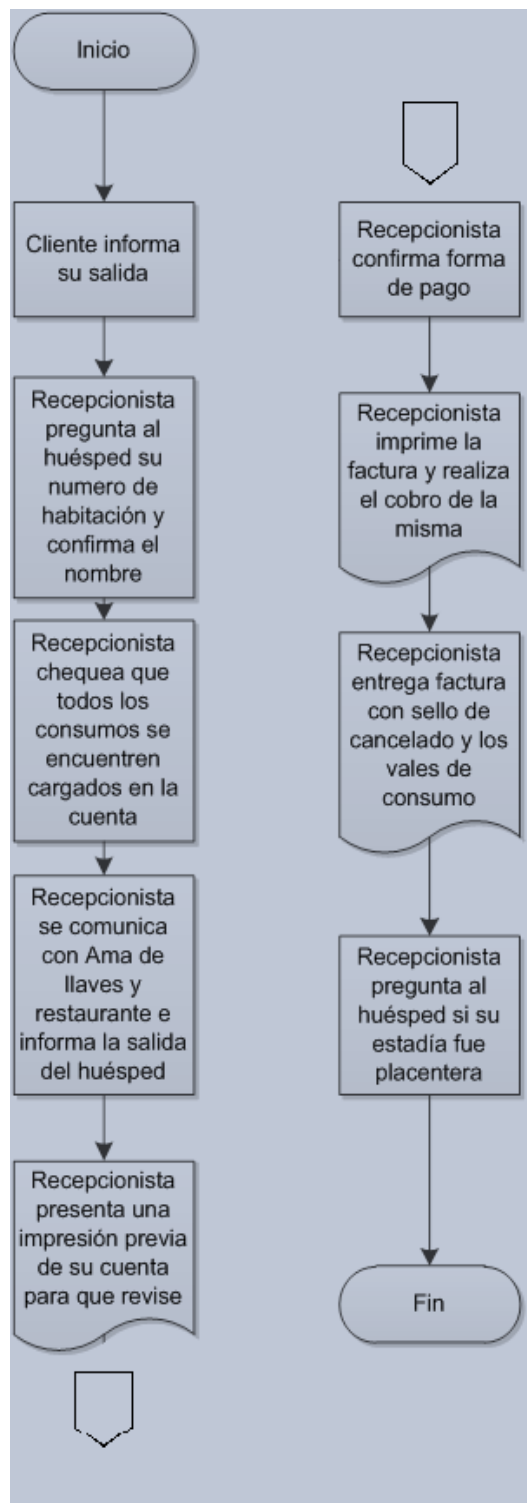


Gráfico No. 46 Proceso de Check out.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.11 Proceso de servicio en restaurante

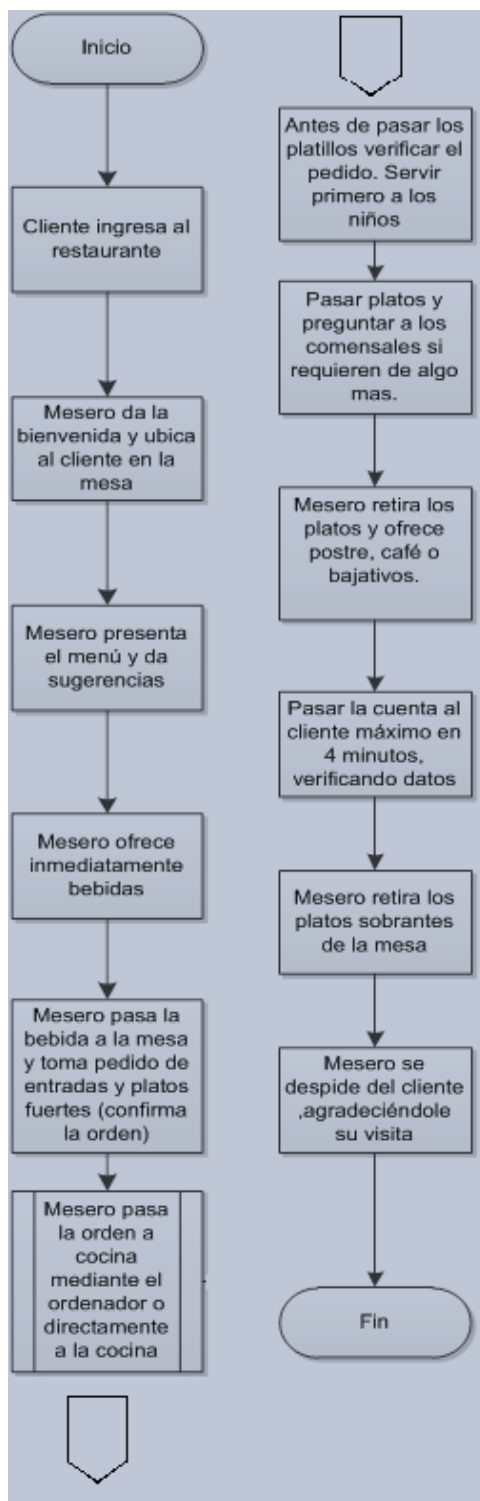


Gráfico No. 47 Proceso de servicio en restaurante.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.2.1.12 Manejo de Sugerencias y objeciones

Las sugerencias y objeciones se deben tomar no como ataduras o situaciones que bloquean el servicio sino que tienen el fin de mejorar en la calidad, es por eso que se incluye esta situación como parte de un proceso.

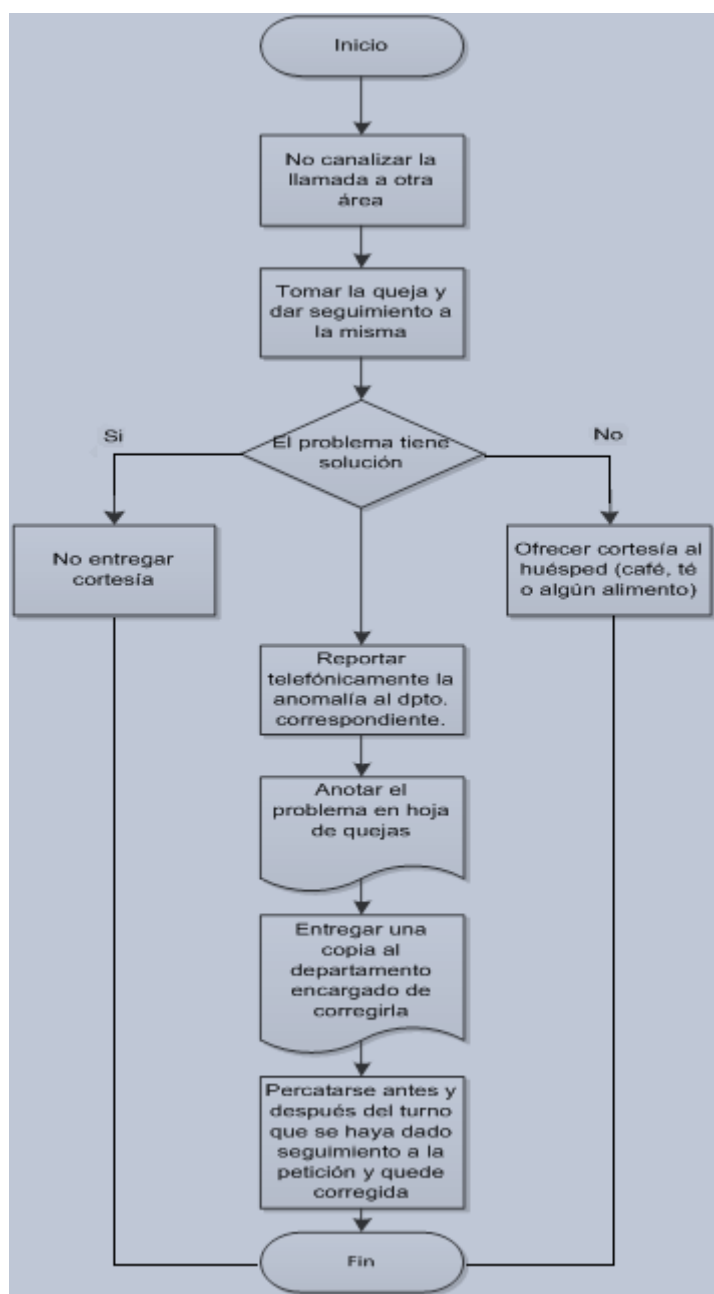


Gráfico No. 48 Proceso de Manejo de Sugerencias y objeciones.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.3 Propuesta de Manual de Funciones

El manual de funciones permite crear una descripción estandarizada del perfil que se requiere del personal del Hotel, así como sus cualidades, habilidades, tiempo de experiencia, valores, funciones en general; lo cual lleva a obtener una adecuada planeación de las características que se requiere para que una persona pueda ocupar un puesto como trabajador del Hotel Saint Thomas.

A continuación se detalla los códigos pertenecientes a cada trabajador del hotel, a través de un índice de puestos:

Tabla 31

NÚMERO	DEPARTAMENTO	PUESTO	CÓDIGO
1	Gerencia	Gerente General	1.01
2	Contabilidad	Contador	2.01
3	Administración	Administrador	3.01
4	Área de Alojamiento	Camarero	4.01
		Recepcionista	4.02
5	Área de Mantenimiento	Técnico de mantenimiento	5.01
6	Área de Marketing	Asesor comercial	6.01
7	Área de Cocina	Cocinero	7.01
		Mesero	7.02

Elaborado por: Adrián Granda

A continuación se detalla el manual de funciones o perfiles de los puestos:

3.3.1 Perfil del Gerente General

Puesto:	Gerente General	Código:	1.01
Área o dependencia:	Gerencia		
Misión del puesto:			
Verificar la adecuada implementación de todas y cada una de las actividades vistas de manera global de acuerdo al desempeño de los servicios del hotel, constatar ingresos, egresos y utilidades.			
Reporta a:	Gerente G.	Supervisa a:	Administrador, Contador.
Número de personal:	1		
Actividades Esenciales del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con la Administración, donde deberá constatar el desempeño del Hotel en un determinado período. • Receptar todas las sugerencias, objeciones de clientes, colaboradores por medio del Administrador y establecer posibles soluciones. • Reuniones periódicas con el contador para analizar la situación financiera del Hotel, recopilando información de ingresos, egresos, cuentas por pagar y utilidades. • Redistribuir las utilidades en un periodo (un año), dentro de los trabajadores del hotel y para mejorar la situación actual del mismo, en infraestructura, aumento de personal, servicios extras. • Estar al pendiente de alianzas estratégicas nuevas entre el Hotel y empresas de turismo para lograr captar mayor número de clientes. • Estar en contacto constante con el administrador, verificando las actividades diarias del Hotel y estar pendiente de alguna anomalía. • Incluir capital adicional en el caso de que vea necesario hacerlo para beneficio del servicio del Hotel. • Recibir sus utilidades propias. 			
Requisitos del puesto:			
<p>Formación: Titulo en Administración Hotelera.</p> <p>Capacitación: Gerencia y Liderazgo, Relaciones Humanas, Gestión de Proyectos Hoteleros.</p> <p>Experiencia: Experiencia operacional en puestos de gerencia, administración todo relacionado a la actividad Hotelera.</p>			

Gráfico No. 49 Perfil del Gerente General.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.3.2 Perfil del Contador

Puesto:	Contador	Código:	2.01
Área o dependencia:	Contabilidad		
Misión del puesto:			
Verificar la adecuada implementación de todas y cada una de las actividades vistas de manera global de acuerdo al desempeño de los servicios del hotel, constatar ingresos, egresos y utilidades.			
Reporta a:	Gerente G.	Supervisa a:	
Número de personal:	1		
Actividades Esenciales del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con la Administración, donde deberá constatar el desempeño del Hotel en un determinado período. • Receptar todas las sugerencias, objeciones de clientes, colaboradores por medio del Administrador y establecer posibles soluciones. • Reuniones periódicas con el Gerente General para analizar la situación financiera del Hotel, recopilando información de ingresos, egresos, cuentas por pagar y utilidades. • Redistribuir las utilidades en un periodo (un año), dentro de los trabajadores del hotel y para mejorar la situación actual del mismo, en infraestructura, aumento de personal, servicios extras. • Estar al pendiente de alianzas estratégicas nuevas entre el Hotel y empresas de turismo para lograr captar mayor número de clientes. • Estar en contacto constante con el administrador, verificando las actividades diarias del Hotel y estar pendiente de alguna anomalía. • Incluir capital adicional en el caso de que vea necesario hacerlo para beneficio del servicio del Hotel. • Recibir sus utilidades propias. 			
Requisitos del puesto:			
Formación: Titulo en Administración Hotelera			
Capacitación: Gerencia y Liderazgo, Relaciones Humanas, Gestión de Proyectos Hoteleros.			
Experiencia: Experiencia operacional en puestos de gerencia, administración todo relacionado a la actividad Hotelera.			

Gráfico No. 50 Perfil del Contador.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.3.3 Perfil del Administrador

Puesto:	Administrador	Código:	2.01
Área o dependencia:	Administración		
Misión del puesto:			
Encargado de la planificación, organización, dirección y control del Hotel y su funcionamiento.			
Reporta a:	Gerente G.	Supervisa a:	Todas las demás áreas.
Número de personal:	1		
Actividades Esenciales del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con el gerente general, para reportar novedades y actividades del Hotel. • Proponer ideas, estrategias adecuadas para proyectar las actividades de manera profesional y eficiente, anticipándose a los hechos. • Direccionamiento hacia el cumplimiento de objetivos a todos los colaboradores de las diferentes áreas. • Permanecer en comunicación constante con todas las áreas, y analizar la información que se le da, creando una retroalimentación adecuada para saber en qué estado se está y a donde se pretende llegar. • Organizar a los colaboradores, de tal manera que estén todos alineados con las actividades de la empresa, y se realice un trabajo en equipo, donde se los incentive a formar parte de la empresa y la cultura organizacional. • Controlar que los recursos de la empresa estén siendo utilizados de manera adecuada, sin gastarlos de manera innecesaria y velando por la productividad de los colaboradores. • Reportar de inmediato todas las sugerencias dadas por los clientes hacia la gerencia general. • Reunirse con el contador y estar pendiente de pagos, cuentas por cobrar y todas las obligaciones tributarias conjunto con el contador. 			
Requisitos del puesto:			
<p>Formación: Título en Administración Hotelera Capacitación: Gerencia y Liderazgo, Relaciones Humanas, Gestión de Proyectos Hoteleros. Experiencia: Experiencia operacional en puestos de gerencia, administración todo relacionado a la actividad Hotelera.</p>			

Gráfico No. 51 Perfil del Administrador.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.3.4 Camarero

Puesto:	Camarero	Código:	4.01
Área o dependencia:	Alojamiento		
Misión del puesto:			
Mantener la limpieza y orden de las habitaciones, garantizando la seguridad de los bienes de la empresa y la comodidad del huésped.			
Reporta a:	Administrador	Supervisa a:	
Número de personal:	2		
Actividades Esenciales del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de stock de recursos materiales, con registros y documentos convalidados. • Realizar la limpieza de habitaciones (baños, ventanas), pasillos. • Decorar las habitaciones sin dejar de cuidar las pertenencias de los huéspedes. • Realizar la correcta distribución de los materiales de hospedaje. • Dar soporte al área de alojamiento estando atento de las sugerencias y recomendaciones dadas por lo huéspedes. • Recoger la ropa sucia de los huéspedes y elaborar el registro para mandarlo a lavandería. • Realizar la reposición de blancos y el adecuado manejo de blancos sucios de las habitaciones. • Realizar el informe de camareras al final del día y entregarla al Ama de llaves o Recepción. • Anotar todas las sugerencias y recomendaciones, así como las características individuales de cada cliente, con lo cual ayudará a la administración a tener un historial del mismo, para futuras visitas. 			
Requisitos del puesto:			
Formación: Título mínimo bachiller Capacitación: Idiomas (inglés), cursos de decoración y atención al cliente Experiencia: Haber desempeñado su puesto por lo menos un año en un hotel. Valores: Buena personalidad, amable, ágil, honrado, discreto.			

Gráfico No. 52 Perfil del Camarero.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.3.5 Recepcionista

Puesto:	Recepcionista	Código:	4.02
Área o dependencia:	Alojamiento		
Misión del puesto:			
<p>Recibir y presentar al cliente los servicios del Hotel Saint Thomas, con amabilidad, cortesía y conocimiento, esmerándose en el cumplimiento de todos los parámetros de atención al cliente.</p>			
Reporta a:	Administrador	Supervisa a:	
Número de personal:	4		
Actividades Esenciales del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de datos personales del nuevo huésped en el libro de recepción. • Contestar llamadas telefónicas con amabilidad, siguiendo el proceso de bienvenida. • Conocer y dar la información adecuada a los clientes acerca de los servicios, promociones, tarifas del hotel. • Registrar el check in y checkout del cliente, y verificar que esté satisfecho de los servicios prestados • Reportar sugerencias y objeciones de clientes al administrador. • Ordenar la limpieza de las habitaciones a los camareros. • Estar al pendiente de la logística completa de llegada de huéspedes, ocupación de habitaciones, servicios extras solicitados. 			
Requisitos del puesto:			
<p>Formación: Título mínimo bachiller Capacitación: Idiomas (inglés), cursos de decoración y atención al cliente Experiencia: Haber desempeñado su puesto por lo menos 6 meses en un hotel. Otros: Buena personalidad, amable, ágil, honrado, discreto.</p>			

Gráfico No. 53 Perfil del Recepcionista.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.3.6 Técnico de Mantenimiento

Puesto:	Técnico de Mantenimiento	Código:	5.01
Área o dependencia:	Mantenimiento		
Misión del puesto:			
Reparar las averías, los artefactos eléctricos y recursos electrónicos del Hotel, con agilidad y la rapidez pertinente.			
Reporta a:	Administrador	Supervisa a:	
Número de personal:	1		
Actividades Esenciales del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la reparación de recursos eléctricos del Hotel. • Reportar las averías, herramientas a utilizarse y tiempo que se demorará a la administración. • Velar por el mantenimiento periódico de los artefactos y recursos. • Realizar la reparación de máquinas del hotel. • Comprar piezas, herramientas que hacen falta para el mantenimiento o reparación de los artefactos. 			
Requisitos del puesto:			
<p>Formación: Bachiller.</p> <p>Capacitación: Talleres de mantenimiento preventivo y correctivo.</p> <p>Experiencia: Tres años en arreglos de maquinaria y artefactos eléctricos de empresas.</p> <p>Valores: Honestidad, agilidad, proactividad.</p>			

Gráfico No. 54 Perfil del Técnico de Mantenimiento.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.3.7 Asesor Comercial

Puesto:	Asesor Comercial	Código:	6.01
Área o dependencia:	Marketing		
Misión del puesto:			
<p>Prospectar nuevos clientes potenciales, incluirlos en los servicios del hotel, estar pendiente de que se cumpla los acuerdos establecidos Hotel-Cliente.</p>			
Reporta a:	Administrador	Supervisa a:	
Número de personal:	1		
Actividades Esenciales del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Prospectar nuevos mercados, realizando llamadas telefónicas a Instituciones públicas y privadas que realizan alojamiento en Quito. • Concretar visitas para explicar los paquetes del hotel para grupos. • Firmar trato con el cliente de utilización de servicios. • Estar pendiente de que se cumplan los acuerdos de servicios establecidos entre Hotel y el cliente. • Velar por la satisfacción del cliente • Analizar estrategias de fidelización del cliente con el Hotel • Reportar novedades a Administración 			
Requisitos del puesto:			
<p>Formación: Cursando los últimos semestres de ingeniería comercial, mercadotecnia. Capacitación: Cursos, seminarios en ventas y atención al cliente Experiencia: Un año como asesor comercial en empresas de servicios. Valores: Honestidad, agilidad, proactividad, cumplimiento, atención al cliente.</p>			

Gráfico No. 55 Perfil del Asesor Comercial

Elaborado por: Luis Adrián Granda

3.3.8 Cocinero

Puesto:	Cocinero	Código:	7.01
Área o dependencia:	Cocina		
Misión del puesto:			
Elaborar los alimentos, para que se le pueda prestar un servicio de alimentación óptimo al cliente.			
Reporta a:	Administrador	Supervisa a:	Mesero
Número de personal:	1		
Actividades Esenciales del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Cocción de alimentos para el cliente. • Realizar los requerimientos necesarios de materia prima (frutas, verduras, salsas, hortalizas, carnes) al administrador. • Verificar la existencia de la materia prima necesaria para preparar los alimentos • Realizar un cronograma semanal de los alimentos a prepararse. • Estar pendiente de la sazón y sabor de los alimentos sean los adecuados • Verificar su aseo personal y el del mesero para servir los alimentos y realizarlos en óptimas condiciones sanitarias. • Verificar la existencia de vajilla adecuada para servir a los clientes sus alimentos. • Supervisar que el mesero tengan la predisposición necesaria para atender al cliente. 			
Requisitos del puesto:			
<p>Formación: Cursando últimos semestres de gastronomía. Capacitación: Cursos, seminarios de gastronomía, etiqueta y protocolo. Experiencia: Un año como cocinero de restaurante. Valores: Honestidad, agilidad, proactividad, atención al cliente.</p>			

Gráfico No. 56 Perfil del Cocinero

Elaborado por: Luis Adrián Granda

3.3.9 Perfil del mesero

Puesto:	Mesero	Código:	7.02
Área o dependencia:	Cocina		
Misión del puesto:			
Servir los alimentos de manera óptima, impecable y siguiendo normas de etiqueta y protocolo para los clientes del Hotel.			
Reporta a:	Cocinero	Supervisa a:	
Número de personal:	1		
Actividades Esenciales del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar la orden de alimentos del cliente. • Mostrar una actitud amable al cliente, dándole la atención que se merece desde la bienvenida, hasta que el cliente se retira del restaurant. • Anotar el pedido y dárselo al cocinero. • Verificar si el cliente está satisfecho con el servicio prestado. • Barrer y limpiar el restaurant. • Servir la orden cuando esté lista. • Atender requerimientos extras de alimentos y bebidas que solicite el cliente. • Estar pendiente si el cliente tiene niños para pasarle la silla de niños pequeños. 			
Requisitos del puesto:			
<p>Formación: Bachiller.</p> <p>Capacitación: Cursos, seminarios de etiqueta y protocolo, atención al cliente.</p> <p>Valores: Honestidad, agilidad, proactividad, atención al cliente, elegancia y aseo óptimo.</p>			

Gráfico No. 57 Perfil del Mesero.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.4 Presupuestos de Gastos Sueldos

Como ya se había mencionado el Hotel contaba con 9 colaboradores o empleados, más en la propuesta de mejora sugerida se establece que deben haber 12 personas encargadas de todas las actividades del Hotel.

Se requiere contratar un administrador ya que es la persona mediadora entre el gerente general y las demás áreas, pues el gerente debe estar al mando de las nuevas estrategias para aumentar clientes, y preocuparse de la redistribución de utilidades; mientras, el administrador organiza, controla, direcciona, las actividades propias del servicio, con el fin de ser el vocero hacia la administración, y la autoridad frente a los demás departamentos.

Además se realizó la implementación del área de cocina, pues, es de vital importancia, ofrecer los servicios básicos de manera completa, puesto que al cliente le llama más la atención un Hotel con restaurant, ya que no necesita salir a buscar alimentación, en especial cuando son personas de negocios y no disponen del tiempo necesario para hacerlo, dentro de esto tenemos el cocinero y el mesero del restaurant.

Sueldos del personal a incrementar según propuesta de mejora

Tabla 32

CARGO	CANTIDAD ADICIONAL	SUELDO MENSUAL UNIFICADO	Décimo Cuarto SUELDO	Décimo 13 Tercer SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	TOTAL AÑO
Administrador	1	500	28,33	41,67	20,83	60,75	651,58	7819
Cocinero	1	354	28,33	29,17	14,58	42,525	464,61	5575,3
Mesero	1	354	28,33	29,17	14,58	42,525	464,61	5575,3
TOTAL	3	1208	84,99	100,01	49,99	145,8	1580,8	18969,6

Fuente: Rol de Pagos.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.5 Presupuesto Mejora en Materiales, Útiles de Aseo, Costo Producción Área de Cocina.

Dentro de los materiales adicionales a ser adquiridos para el adecuado funcionamiento, se encuentran los que se van a implementar para el área de cocina, puesto que es un nuevo servicio que forma parte de la propuesta de mejora para el Hotel Saint Thomas, a continuación se detalla los materiales y equipos, así como utensilios de los que se hará uso para el área a adecuarse.

Detalle Materiales y Equipos Área de Cocina

Tabla 33

DETALLE	CANTIDAD	V. UNIT	TOTAL
Vajilla	15	20	300
Cubiertos	100	0,5	50
Vasos	50	1,5	75
Copas	50	2	100
Jarra	4	5	20
Sillas	15	15	225
Mesas	6	40	240
Refrigerador	1	580	580
Cocina	1	490	490
Microondas	1	150	150
TOTAL			2.230,00

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

Fuente: Pycca, Comandato.

Detalle de Útiles de Aseo y Herramientas Área de Alojamiento

Tabla 34

DETALLE	CANTIDAD	V. UNIT	TOTAL
Desinfectantes	5	4,00	20,00
Ambiental	5	3,00	15,00
Escoba	2	2,00	4,00
Trapeador	2	2,50	5,00
Cepillo limpieza	5	1,50	7,50
Limpión	5	1,00	5,00
Basurero	4	5,00	20,00
Toalla pequeña	15	3,00	45,00
Toalla grande	15	6,00	90,00
TOTAL			211,50

Elaborado por: Adrián Granda.

Fuente: Limpioexpress.

Costos de Producción del Área de Cocina

Tabla 35

<i>DETALLE</i>	<i>COSTO</i>	<i>PVP</i>	<i># HUÉSPEDES</i>	<i>COSTOS TOTALES RESTAURANT</i>
Desayuno	1,2	3	1027	1231,776
Almuerzo	1,5	3.5	1027	1539,72
Merienda	1.5	3.5	1027	1539,72
TOTAL	4,2	10		4.311,22

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

Fuente: Encuestas Realizadas.

3.5 Documentación habilitantes para el proceso de servicio al cliente.

3.5.1 Formato de Reserva

Es de vital importancia poseer un documento que permita al cliente la reserva anticipada de su estadía en el Hotel, con lo cual queda habilitada la orden para proceder con la reservación.

Saint Thomas <i>Hotel</i>	
DOCUMENTO DE RESERVA	
Fecha entrada:	<input type="text"/>
Fecha salida:	<input type="text"/>
Hora Entrada:	<input type="text"/>
Hora Salida:	<input type="text"/>
Habitación	
Simple	<input type="text"/>
Doble	<input type="text"/>
Triple	<input type="text"/>
Cantidad de Huéspedes:	<input type="text"/>
Tarifa:	<input type="text"/>
Nombre del Titular:	<input type="text"/>
Empresa:	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Teléfono:	<input type="text"/>
Forma de Pago:	<input type="text"/>
Corriente	<input type="text"/>
Tarjeta de Crédito	<input type="text"/>
Datos Persona que realiza reserva	
Nombre:	<input type="text"/>
Dirección:	<input type="text"/>
Teléfono:	<input type="text"/>
Empresa:	<input type="text"/>
Firma Cliente:	<input type="text"/>

Gráfico No. 58 Formato de Reserva.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.5.3 Registro de Solicitud de Mantenimiento Técnico

 Registro de solicitud de mantenimiento técnico			
PISO HABITACIÓN	FALLA/DAÑO	FECHA VISITA TÉCNICO	FECHA MAXIMA DE REPARACIÓN
FIRMA RECEPCIÓN			
FIRMA TÉCNICO			

Gráfico No. 59 Registro de Solicitud de Mantenimiento Técnico.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.5.4 Registro de Servicios Adicionales

 Registro de Servicios Adicionales				
Nombre del Titular	Fecha del Servicio	Detalle del Servicio	Cumplimiento	Valor Adicional USD
			SI NO	
FIRMA RECEPCIÓN				
FIRMA RECIBIDO CLIENTE				
NOTA: El valor adicional por el servicio solicitado será agregado a la factura final del cliente				

Gráfico No. 60 Registro de Servicios Adicionales.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.5.5 Registro de Objetos Olvidados


 Objetos Olvidados		
Fecha:	<input type="text"/>	Hora:
# Habitación:	<input type="text"/>	
Nombre de Huésped:	<input type="text"/>	
Descripción del objeto:	<input type="text"/>	
Encontrado por:	<input type="text"/>	Firma <input type="text"/>
Recepción:	<input type="text"/>	Firma <input type="text"/>

Gráfico No. 61 Registro de Objetos Olvidados.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.6 Propuesta de capacitación

Dentro del valor agregado que una empresa puede brindar a su cliente interno, es decir, a sus colaboradores, está el darles una guía con las pautas para la realización de sus labores; sin embargo debido a que uno de los principales valores que tiene un Hotel es su servicio, es indispensable como se ha dicho, crear una cultura organizacional basada en el servicio al cliente, en la atención oportuna, la recibida calurosa, la cortesía, respeto, imagen y sobre todo el poder brindar buen trato al mismo, con el fin de acentuar en su fidelización hacia nuestra imagen y

servicios; cosa que aún no se ha logrado al 100% en el Ecuador, ya sea por falta de recursos, infraestructura pero sobre todo por falta de capacitación.

Hay que recalcar que la mayor parte del personal no tiene conocimientos en el área de Hotelería, siendo un punto un tanto negativo para el Hotel, sin embargo; esto da la pauta para emprender un programa de capacitación exhaustivo donde se defina los parámetros del servicio al cliente, y los colaboradores puedan sentirse seguros de las labores que realizan, al estar todos empatados con las necesidades de la Empresa así como con la de los huéspedes.

Este es el motivo por el que se ha decidido implementar un sistema de mejora a través de capacitaciones a los colaboradores, las mismas que se llevarán a cabo con el aval de la Cámara de Comercio de Quito (CCQ) y la Escuela de Negocios INDEG.

Seminario Taller de Calidad en El Servicio al Cliente Cámara de Comercio de Quito CCQ

Nombre del evento: Seminario de calidad en el servicio al cliente.

Objetivos de la capacitación: Lograr la sensibilización necesaria para que el cliente sea atendido como persona y no como objeto económico, ampliar los horizontes hacia el servicio a los demás por parte de los participantes, dar las pautas profesionales y humanas de relaciones interpersonales.

Participantes: Todo el personal del Hotel Saint Thomas.

Métodos de capacitación y tecnología disponible:

- Conversatorio.
- Conferencia de experto.
- Casos prácticos.
- Sesión Plenaria.

Recursos necesarios

- RR.HH: Capacitador, experto en servicio y atención el cliente.
- Recurso físico o material: Guía con información referente a la calidad de servicio y atención al cliente.

Población meta

- Personas capacitadas: 12.
- Tipo de persona: Trabajo basado en el servicio y atención al cliente.
- Los capacitados deberán asistir con una actitud positiva de adquirir nuevos conocimientos para poder brindar mejor servicio a los clientes.

Lugar de la capacitación: Instalaciones de la CCQ.

Presupuesto: El presupuesto a continuación fue entregado en base a una proforma de la Cámara de Comercio de Quito.

- Costo/participante: USD 100.00 No afiliados a la CCQ.
- Costo/grupo: USD 800,00 (ochocientos 00/100 dólares).
- Cheque a nombre de Centro de Estudios de Comercio se emite la factura al inicio del evento.
- Incluye material de trabajo, almuerzos (2) y certificado.

Seminario Programa de Certificación en Ventas y Calidad de Servicio INDEG

Nombre: Seminario Programa de Certificación en Ventas y Calidad de Servicio.

Auspiciante: INDEG Escuela de Gerencia.

Duración: 9 horas.

Objetivos de la capacitación: Lograr criterios y herramientas que permitirán al participante perfeccionar sus habilidades de servicio al cliente profesional.

Participantes: Todo el personal administrativo, de logística, técnico, de cocina del Hotel Saint Thomas.

Métodos de capacitación y tecnología disponible:

- Preparación de casos.
- Participación en discusiones grupales.
- Participación en sesión plenaria.

Recursos necesarios

- RR.HH: Capacitador, experto en servicio y atención al cliente, área de mercados y marketing.
- Recurso físico o material: Guía con información referente a la calidad de servicio y atención al cliente, documentación de los casos prácticos.

Población meta

- Personas capacitadas: 12.
- Tiempo disponible: 9 horas.
- Los capacitados deberán asistir con puntualidad y con predisposición de aprendizaje profesional y social.

Lugar de la capacitación: Instalaciones de INDEG Escuela de Negocios.

Tiempo de la capacitación: Un día.

Presupuesto: Presupuesto.

- Costo/participante: USD 120.00 No afiliados a la CCQ.
- Costo/grupo: USD 750,00 (setecientos cincuenta 00/100 dólares).
- Incluye material de trabajo, certificado y alimentación.

3.6.1 Horario de Capacitaciones

Tabla 36

HORARIO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES			
LUGAR	DIA	HORA	PARTICIPANTES
CCQ	Lunes y Martes	8:30 AM	TODO EL PERSONAL HOTEL
INDEG	Jueves y Viernes	8:30 AM	TODO EL PERSONAL HOTEL

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

Fuente: CCQ, INDEG.

3.6.2 Otras capacitaciones de interés

Una vez que se realicen las capacitaciones en mención se proyecta a nuevas capacitaciones en servicios hoteleros, ya sea en la CCQ o INDEG, u otras instituciones que realicen charlas, seminarios y programa para servicios hoteleros específicamente en:

Elaboración de Paquetes turísticos, coctelería, etiqueta y protocolo, seguridad alimentaria, camarero profesional, servicio de cocina gourmet.

3.7 Presupuesto de Mejora

Dentro del presupuesto de mejora se incluye aquellas cuentas que van a implementarse, por la inversión que se hará para la reestructuración estratégica en los procesos actuales del hotel Saint Thomas.

A continuación se muestra un detalle de los rubros, donde se obtiene el total de \$78.763,08 el presupuesto en dólares que se requiere para obtener los beneficios del plan de mejora.

Presupuesto de Mejora Año 2015

Tabla 37

DETALLE	TOTAL
Capacitación Personal	1.550,00
Incremento Personal Año 2015	1.8969,6
Maquinaria y Equipo Área Cocina	2.230,00
Producción Área de Cocina	4.311,22
Útiles de aseo y Herramientas	211,50
TOTAL PRESUPUESTO	27.272,32

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

3.8 Ingresos Anuales por Actividad

Dentro de los ingresos a ser percibidos por los diferentes conceptos de mejora se encuentran:

Tabla 38

INGRESO	FACTOR	% MEJORA	# HUÉSPEDES	USD UNIT	TOTAL USD
Mejora en capacidad de servicios	Mejora Continua y capacitación al personal	32%	3912+1252	20	103.280,00
Mejora por implementación restaurant	Área Cocina	100%	1956	10	19.560,00
TOTAL INGRESOS					122.840,00

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

De acuerdo al porcentaje de mejora en cuanto a los servicios del hotel (32%), dados por el mejoramiento en el servicio por parte del personal, la implementación del restaurante y la implementación del área de marketing se considera un total de mejora del 32%, considerando que actualmente algunas de estas mejoras ya se están implementando, es visible el aumento de huéspedes.

A su vez en cuanto al servicio de cocina, se ha tomado de los 3912 clientes a ser captados que el 50% de ellos harán uso del servicio de alimentación (desayuno, almuerzo o merienda), información que se la puede constatar de acuerdo a las encuestas realizadas, de 179 clientes encuestados, el 50% de ellos afirmó que les gustaría que el hotel cuente con servicio de restaurant, por lo que se pretende captar este porcentaje de clientes para el consumo de alimentos.

3.8 Historial de Ocupación del Hotel

Dentro del historial de ocupación se obtiene el porcentaje de la capacidad instalada del Hotel, desde el año 2012 al 2014.

$$\# \text{Huéspedes} = \text{Venta de habitaciones} / \text{Tarifa promedio habitación}$$

$$\# \text{Huéspedes 2012} = 54.842,00 / 17.$$

$$\# \text{Huéspedes 2012} = 3226 \text{ huéspedes.}$$

$$\# \text{Huéspedes} = ((\text{Capacidad máxima}) * (\% \text{ ocupación})) / 100$$

$$3226 = ((28 * 365) * (\% \text{ ocupación})) / 100.$$

$$3226 = 10220 * (\% \text{ ocupación}) / 100.$$

$$3226 * 100 = 10220 \% \text{ ocupación.}$$

$$3226 = 10220 * \% \text{ ocupación.}$$

$$\% \text{ ocupación} = 32\%.$$

NOTA: Para el año 2012 se atiende únicamente al 32% del total de capacidad máxima del Hotel Saint Thomas.

Historial de ocupación del Hotel Saint Thomas

Tabla 39

AÑO	PRECIO HABITACIÓN	VENTAS	# HUESPEDES	% OCUPACIÓN	% VARIACIÓN
2012	\$17,00	54.842,00	3.226	32%	
2013	\$18,00	68.706,00	3.817	37%	5%
2014	\$20,00	78.240,00	3.912	38%	1%
2015	\$20,00	103.280,00	5.164	51%	13%

Fuente: Hotel Saint Thomas

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

De acuerdo al cuadro anterior, y los datos otorgados por la administración del Hotel Saint Thomas, se tiene de acuerdo al balance de resultados del 2012 que las ventas fueron de \$54.842,00, mientras que para el 2013 ascendió a \$68.706,00, y para el 2014 se visualiza una alza en ventas de \$78.240,00, y de acuerdo a la proyección donde se incluye los valores de mejora por ingresos de capacidad y calidad de servicios al incrementar personal y gracias a las capacitaciones a colaboradores, a su vez se ha tomado en cuenta el ingreso que se percibirá por el incremento del área de cocina (restaurant), todos estos valores añadidos indican que, para el 2015 se prevé las ventas de \$103.280,00 de acuerdo a la realización de mejoras.

3.9 Presupuesto Comparativo

Balance General Comparativo sin Plan y con Plan de Mejora

Tabla 40

DETALLE	SIN PLAN DE MEJORA		CON PLAN DE MEJORA	
INGRESOS		78.240,15		122.840,00
Ventas	78.240,15		122.840,00	
GASTOS Y COSTOS		56.530,42		83.802,24
GASTOS Y COSTOS OPERACIONALES		55.044,67		82.105,49
SUELDOS SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	25.743,12		44.712,72	
COSTOS OPERACIONALES		29.301,55		37.392,77
Servicios básicos	7.197,58		7.197,58	
Gastos Varios	16.748,01		16.748,01	
Costos de producción de alimentos (Área Cocina)	0		4.311,22	
Herramientas y Equipos (Área Cocina)	0		2.230,00	
Servicios Profesionales	3.874,29		3.874,29	
Depreciación de activos Fijos	1.481,67		1.481,67	
Capacitación Personal	0		1.550,00	
GASTOS NO OPERACIONALES		1485,75		1696,75
Gastos Financieros	145,20		145,20	
Otros Gastos	1.340,55		1.551,55	
UTILIDAD BRUTA		21.709,73		39.037,76
Participación Trabajadores 15%		3.256,46		5.855,66
UTILIDAD NETA		18.453,27		33.182,10

Fuente: Hotel Saint Thomas.

Elaborado por: Luis Adrián Granda.

De acuerdo al comparativo en el Balance de Resultados del 2014, sin propuesta de mejora, he incluyendo las mejoras para el año 2015, se llega a la conclusión de que se obtendrá \$33.182,10 del total de utilidad al haber realizado la implementación del servicio de alimentación, adicionalmente al incorporar nuevo personal al Hotel Saint Thomas , la idea de llegar a mejorar la calidad del servicio a través de la capacitación brindada a los colaboradores del Hotel, y la adición de nuevas herramientas para que puedan ser utilizadas por el nuevo personal a incrementar, como se puede ver la utilidad cambia de manera significativa al aplicar estas mejoras en \$14.728,83 de incremento con relación al balance del 2014 otorgado por la administración del Hotel, esto deja como conclusión que sería totalmente beneficioso la implementación del proceso de mejora para el Hotel.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- El Hotel Saint Thomas es un negocio que ha permanecido durante 4 años en el mercado de la hotelería, sin embargo, hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de mejoramiento que fortalezca la calidad del servicio que ofrece.
- Los colaboradores del hotel no conocen la misión, visión, valores corporativos, objetivos y políticas de la empresa, lo que no permite que los mismos no se sientan identificados con el propósito del hotel de ofrecer un servicio de calidad.
- Se estableció que la empresa no dispone de una estructura orgánica que establezca su organización estructural, funcional y de posición con una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo.
- Se debe capacitar continuamente al personal tanto en lo intelectual como en los nuevos procesos a realizarse en el hotel, para que de esta manera puedan desarrollar sus habilidades, destrezas y para que al mismo tiempo motivar su creatividad y que realicen su trabajo de manera cómoda y eficazmente, es por esta razón que dentro de la propuesta se plantea y se cotiza los posibles cursos disponibles.

- El Hotel Saint Thomas, ha venido manteniendo una buena posición en el mercado a pesar de no brindar el servicio de alimentación, pero al mismo tiempo por encontrarse en la una vía principal y muy transitada, cuenta con una considerable afluencia de clientes.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar la propuesta de mejoramiento, con el fin de mantener un servicio personalizado para cada uno de los clientes y aumentar los ingresos. Un cliente satisfecho recomendará el hotel a muchas personas, convirtiéndose de esta manera en la mejor publicidad que puedan tener los servicios del establecimiento.
- Se sugiere dar a conocer la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa propuestos en este plan de mejoramiento, de esta manera se logra encaminar a los empleados hacia un mismo rumbo.
- Se recomienda la aplicación de los organigramas estructural, funcional y posicional, que se diseñaron en esta propuesta, también se debe dar a conocer dichos organigramas a todos los colaboradores de la organización.
- Es necesario que todo el personal se encuentre en constante capacitación, ya que día a día existen nuevas tendencias las cuales deben ser conocidas y aplicadas para marcar una diferencia de exclusividad para el cliente.
- Es muy importante que se implemente el servicio de alimentación, ya que la mayoría de los huéspedes solicitan exista un servicio de alimentación adecuado en el establecimiento.

Bibliografía

- Ascanio, A. (2014). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION HOTELERA*. México: TRILLAS.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (administración, economía, humanidades y ciencias sociales)*. Bogotá: Pearson.
- Cabarcos Novas, N. (2011). *Administración de Servicios turísticos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO*. Bogotá: Nomos S.A.
- Dorado, j. A. (2006). *Dirección de alojamientos turísticos*. Madrid: SINTESIS.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage learning.
- Finch Stoner, j. (2011). *Administración*. México: Trillas.
- Guano, M. R. (2008). *ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS PARA LA FUNDACIÓN IGLESIA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS DE QUITO*. Quito.
- Harrington, J. (2000). *ADMINISTRACIÓN TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: MC Graw Hill.
- Hernández, C. (2009). *Calidad en el Servicio*. México: Trillas.
- Martinez, H. (2008). *DICCIONARIO DE HOSPITALIDAD*. Quito: Cobos.
- Prieto Herrera, J. E. (2008). *GESTIÓN Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, C. (2005). *Administracion*. México: Pearson.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Villalva Avilés, C. (2004). *Metodologia de la Investigación Cientifica*. Quito: SUR EDITORES.
- VOEHL, F. (1997). *Guia de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. México: MC Graw-Hill.

Netgrafía

AHOTEC. (2015). *Federación Hotelera del Ecuador*. Recuperado el 06 de 04 de 2015, de Hoteles Ecuador:

<http://www.hotelesecuador.com.ec/disptxt.php?menu=1&submenu1=7&idiom=1>

Almaguer Elizalde, C. L. (25 de 05 de 2015). *Proceso*. Recuperado el 02 de 06 de 2015, de slideshare:

<http://es.slideshare.net/pamelacastillolozano/proceso-48582916>

Beltrami, M. (07 de 04 de 2010). *OCIO Y VIAJES EN LA HISTORIA: ANTIGÜEDAD Y MEDIOEVO*.

Recuperado el 07 de 04 de 2015, de academia.edu:

http://www.academia.edu/8212839/OCIO_Y_VIAJES_EN_LA_HISTORIA_ANTIG%C3%9CEDAD_Y_MEDIOEVO

Bustamante, B. (17 de 10 de 2014). *Instituto de Altos Estudios Nacionales*. Recuperado el 15 de 05 de

2015, de El crecimiento de la ciudad de Quito: http://ceproec.iaen.edu.ec/download/wps/2014_02.pdf

CICLO PHVA. (2011). Recuperado el 10 de 03 de 2015, de Universidad de Antioquia:

<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>

Domenech, J. (2010). *DIAGRAMA DE ISHIKAWA O ESPINA DE PESCADO*. Recuperado el 23 de 06 de 2015, de PROFESOR DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA:

http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Espina_de_pescado.pdf

Dueñas, P. (09 de 05 de 2011). *Historia del turismo*. Recuperado el 27 de 06 de 2015, de slideshare:

<http://es.slideshare.net/paduecas/historia-del-turismo-7900349>

Importancia.org. (2013). *Importancia del Turismo*. Recuperado el 24 de 05 de 2015, de importancia.org:

<http://www.importancia.org/turismo.php>

QUITO ADVENTURE. (2014). *RELAX & PLACER*. Recuperado el 17 de 05 de 2015, de Quito find your

adventure: <http://www.quitoadventure.com/espanol/relax-ecuador/diversion-quito/lugares/plaza-foch.html>

Quito Turismo. (2014). *CIUDAD MITAD DEL MUNDO*. Recuperado el 06 de 04 de 2015, de quito:

<http://www.quito.com.ec/que-visitar/mitad-del-mundo>

Quito Turismo. (2015). *LA IGLESIA BASÍLICA DEL VOTO NACIONAL*. Recuperado el 27 de 03 de 2015, de

ALL YOU NEED IS ECUADOR: <http://www.quito.com.ec/que-visitar/centro-historico/la-iglesia-basilica-del-voto-nacional>

Soto, B. (2013). *El liderazgo empresarial*. Recuperado el 16 de 07 de 2015, de Gestion.Org:

<http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45937/el-liderazgo-empresarial/>

Tourism Specialized Site. (26 de 12 de 2009). *Turismo Contemporáneo*. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de Tourism Specialized Site VACACIONES TRAVEL:

http://www.vacacionestravel.info/turismo/turismo_contemporaneo_.asp

Utreras, D. (2009). *Federación Hotelera del Ecuador*. Recuperado el 21 de 06 de 2015, de

<http://www.hotelesecuador.com/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf>

ANEXOS

ANEXO #1 RUC del Hotel Saint Thomas

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1802267995001

APELLIDOS Y NOMBRES: LOPEZ JARAMILLO LUIS RICARDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 14/01/2003
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE: 20/07/2007
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO: 19/01/2012
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA VIVIENDA			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Número: S/N Intersección: MARIETA DE VEINTIMILLA Referencia: JUNTO A EMPROVIT Bloque: 2 Edificio: C.C. AMBATO Oficina: 9-2 Telefono Trabajo: 032828804			
No. ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO: ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 07/02/2012
NOMBRE COMERCIAL: HOTEL SAINT THOMAS			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
SERVICIO DE HOSPEDAJE EN HOTELES			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SAN BLAS Calle: CARRION Número: E770 Intersección: AV. 6 DE DICIEMBRE Referencia: DIAGONAL AL RESTAURANTE MAY FLOWER Telefono Trabajo: 025114484			
No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: CERRADO	OFICINA	FEC. INICIO ACT.: 19/02/1998
NOMBRE COMERCIAL: DISCOTECA FICCION			FEC. CIERRE: 16/02/2006
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS EN BARES, DISCOTECAS E INSTALACIONES SIMILARES			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: BUACHI LORETO Ciudadela: SAN ANTONIO Calle: QUIZ QUIZ Número: S/N Intersección: CALICUCHIMA Referencia: A DOS CUADRAS DEL SUPERMERCADO QUIZ QUIZ Telefono Trabajo: 099451871			

Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.

ANEXO #2 Certificado de Registro Turístico



**Quito
Turismo**

Av. 6 de Diciembre N25-96 entre Av. Colón y Pasaje Batallas
Teléfonos: (593 2) 299-3300 - Fax: (593 2) 2993341
www.quito.com.ec
www.quito-turismo.gob.ec

CERTIFICADO DE REGISTRO TURÍSTICO

La Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, en uso de las atribuciones previstas en la Ley de Turismo, el Reglamento de Aplicación a la Ley de Turismo y Ordenanzas Metropolitanas vigentes, y una vez que ha cumplido con todos los requisitos de Ley, concede el presente CERTIFICADO DE REGISTRO TURÍSTICO No.17.01.50.8595 en el Folio No. EPMGDT 2012-016 al establecimiento:

“SAINT THOMAS”

PROPIETARIO : LÓPEZ JARAMILLO LUIS RICARDO
DIRECCIÓN : CARRIÓN E7-70 Y AV. 6 DE DICIEMBRE
ACTIVIDAD : ALOJAMIENTO
TIPO : HOSTAL RESIDENCIA
CATEGORÍA : TERCERA
CAPACIDAD : 16 HAB / 31 PLAZAS
R.U.C. : 1802267995001
PATENTE : 294576
ADM. ZONAL : EUGENIO ESPEJO (MARISCAL)
PARROQUIA : SAN BLAS

QUITO DM, 03 DE ABRIL DE 2011

Sra. Luz Elena Coloma
GERENTE GENERAL

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO

El propietario o representante legal del establecimiento deberá cumplir estrictamente con las disposiciones legales vigentes, la infracción a cualquiera de estas normas, será sancionada de conformidad con la ley y ordenanzas metropolitanas vigentes.

KGP//

- Este documento no le exime de la obligación de obtener la Licencia Única Anual De Funcionamiento.
- Este registro no podrá ser retirado ni interrumpido por ninguna autoridad, sin conocimiento y autorización de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, organismo competente según las leyes vigentes.
- Cualquier cambio de dirección, propietario o cierre del establecimiento de su representación, debe ser comunicado a la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico.

ADVERTENCIA: Cualquier alteración al texto del presente documento, como supresiones, añadiduras, abreviaturas, borrones o testaturas, etc. lo invalidan.

Queda registrado en el Libro con el número EPMGDT-RT-1968

Quito
DISTRITO
METROPOLITANO

ANEXO #3 Permiso de funcionamiento ARCSA


Agencia Nacional
de Regulación, Control
y Vigilancia Sanitaria



**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN,
CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA - ARCSA**

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: ARCSA-2014-17.1.3-0000094

Nombre o Razón Social del establecimiento: LOPEZ JARAMILLO LUIS RICARDO
 Nombre del Propietario o Representante Legal: LOPEZ JARAMILLO LUIS RICARDO
 Número del RUC del establecimiento: 1802267995001
 Provincia: PICHINCHA
 Cantón: QUITO
 Parroquia: MARISCAL SUCRE
 Sector: LA MARISCAL
 Dirección: CARRION E770 AV. 6 DE DICIEMBRE
 Calle principal: CARRION

Actividades / Tipo(s) de establecimiento(s):
 * 17.1.3 HOTEL SEGUNDA (3 ESTRELLAS). Riesgo: Bâjo

Fecha de Emisión: 17-11-2014
 Fecha de Vigencia: 17-11-2015
 Orden de pago: 0000108409 Valor: \$122.4


QF. Jerry Anné Mc Clarion
 Coordinadora General Técnico de Certificaciones - ARCSA

Nota:
 Las condiciones en la cual se emitió el Permiso de Funcionamiento, son verificables en cualquier momento por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.




Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.

ANEXO #4 Certificado de Afiliación CAPTUR

CAMARA PROVINCIAL DE TURISMO DE PICHINCHA

CERTIFICADO DE AFILIACION

Para todos los efectos contemplados en la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional. La **Cámara Provincial de Turismo de Pichincha CAPTUR**, certifica que:


Se ha receptado la solicitud de afiliación y se ha afiliado a nuestra Institución a la empresa: **HOTEL SAINT THOMAS** con el registro **H 5981**.

Este certificado es válido para trámites ante la Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, Ministerio de Turismo, Ministerio de Ambiente y cualquier otra institución pública o privada.

FECHA DE AFILIACIÓN: 18 de Agosto de 2015

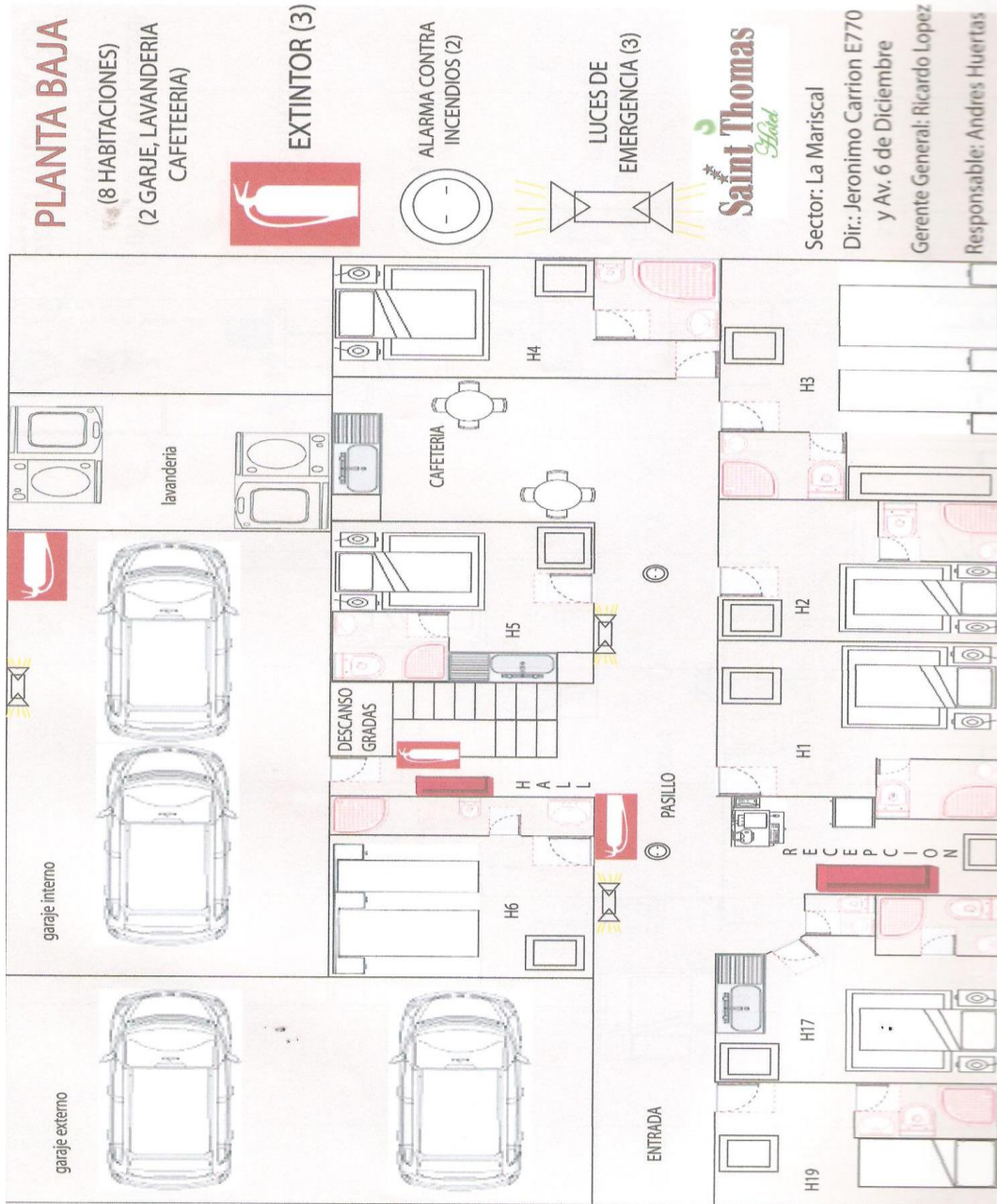
Quito, 18 de Agosto de 2015

**CAMARA PROVINCIAL DE TURISMO DE PICHINCHA
CAPTUR**



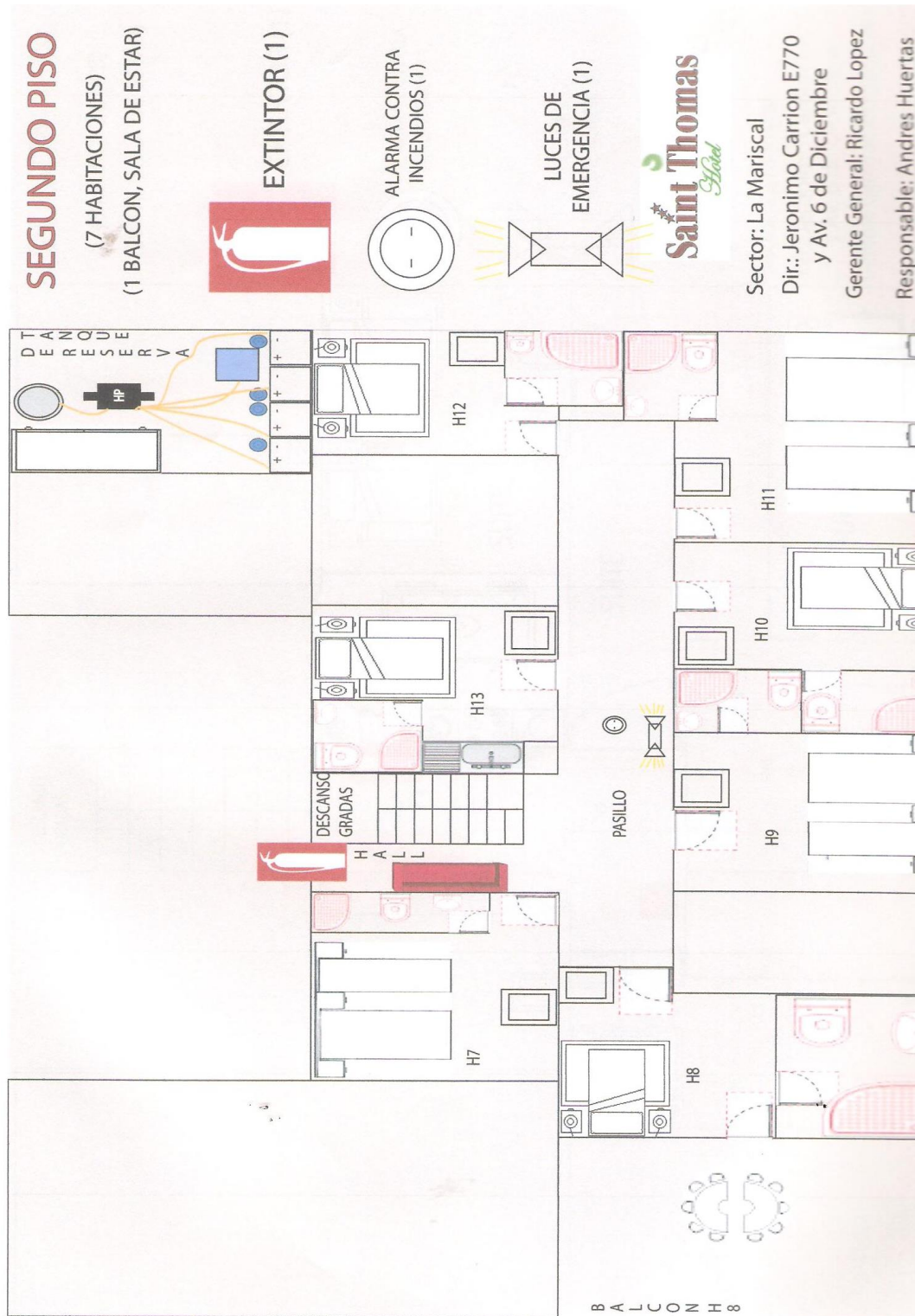
VIVIANA VACA
ATENCIÓN A SOCIOS

ANEXO #5 Planos del Hotel Saint Thomas Planta Baja



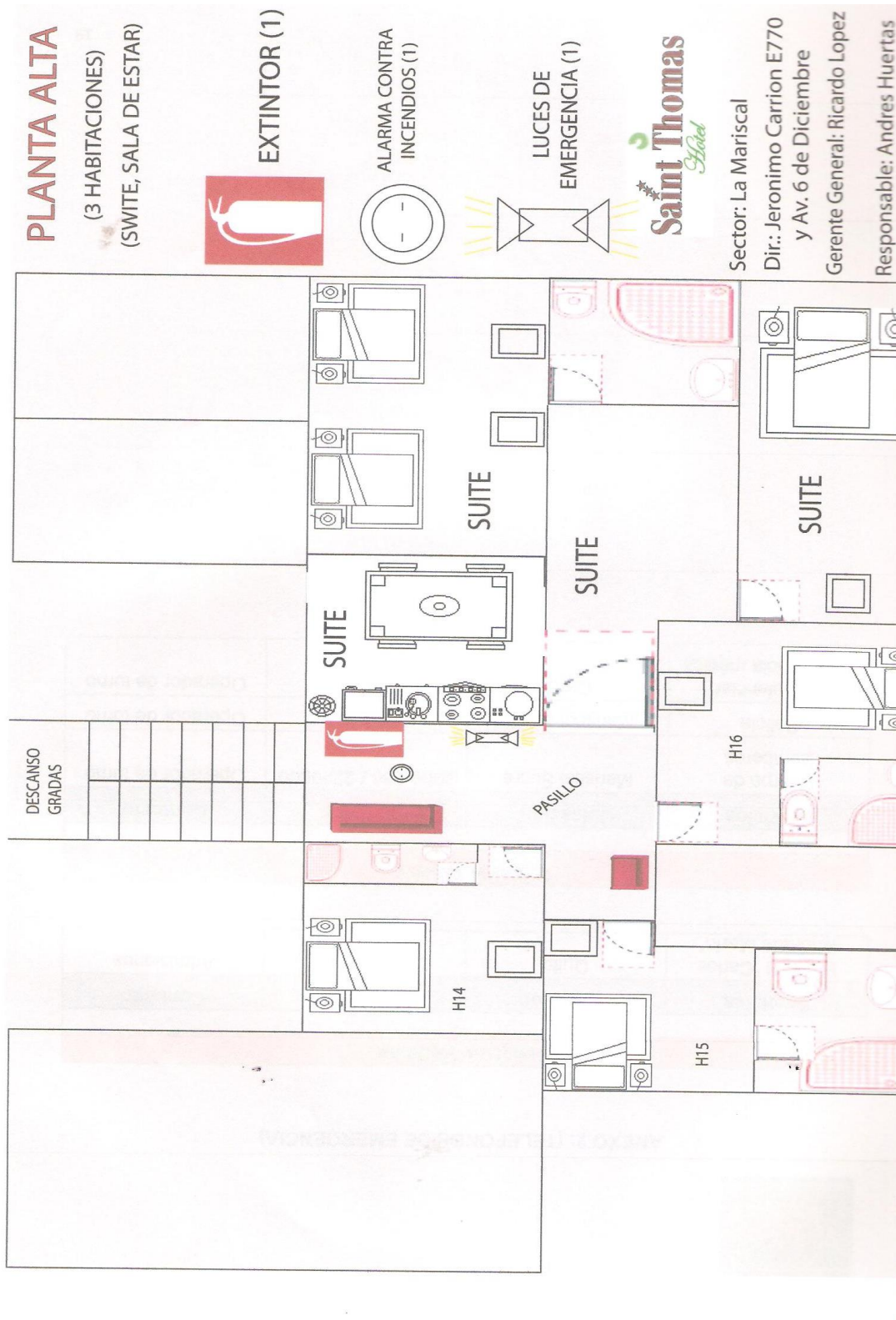
Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.

ANEXO #6 Planos del Hotel Saint Thomas Segundo Piso



Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.

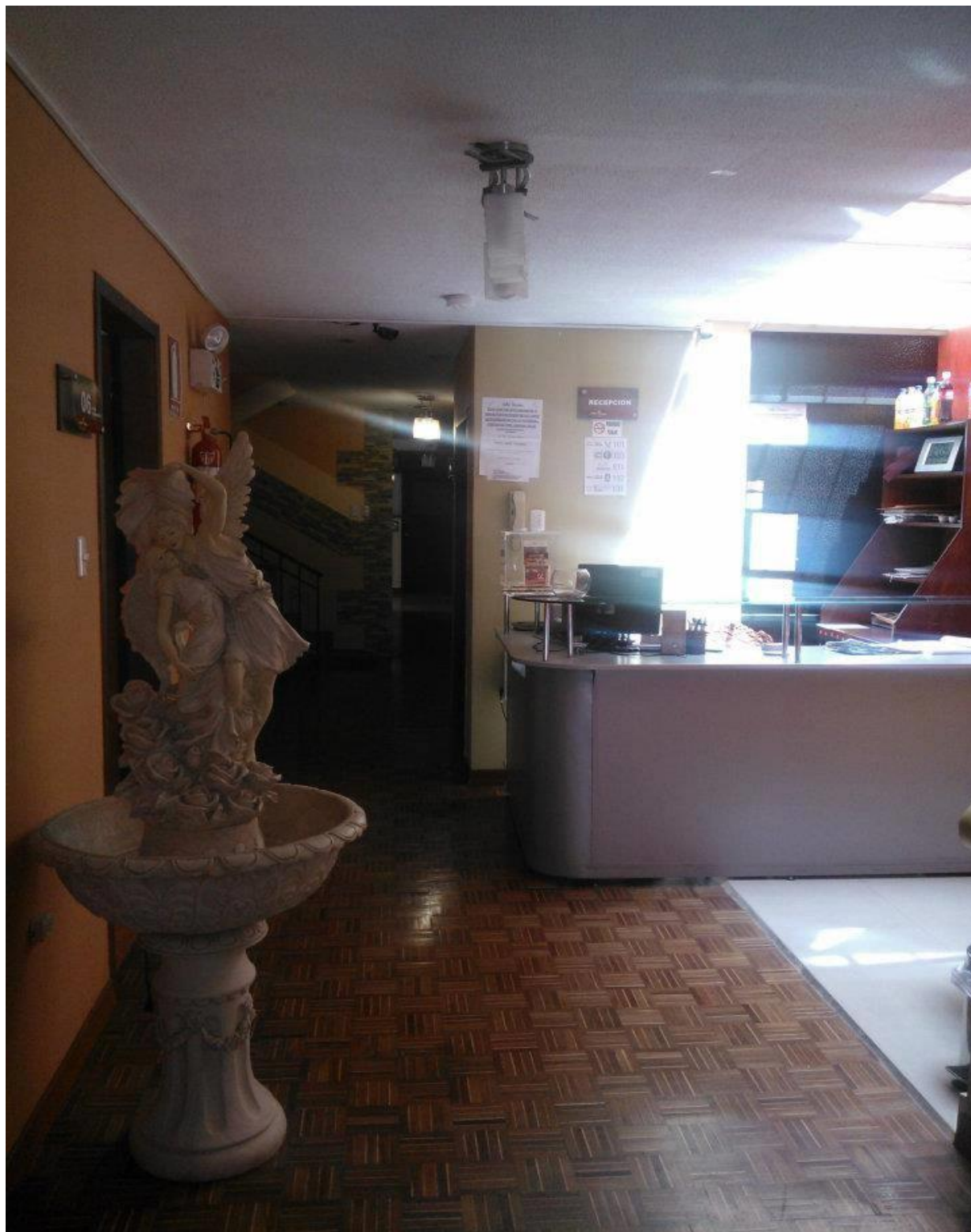
ANEXO #7 Planos del Hotel Saint Thomas Planta Alta



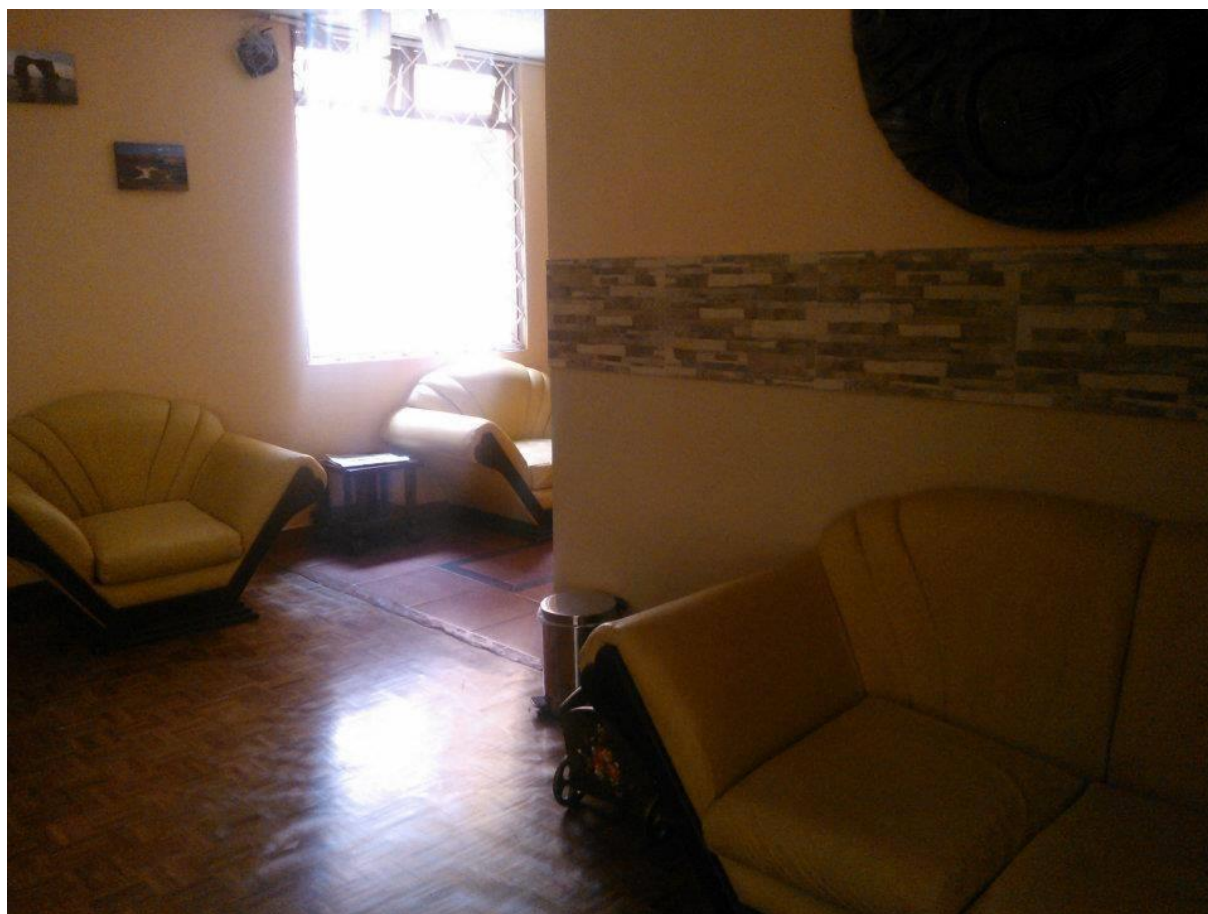
Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.

ANEXO #8 Fotos del Hotel

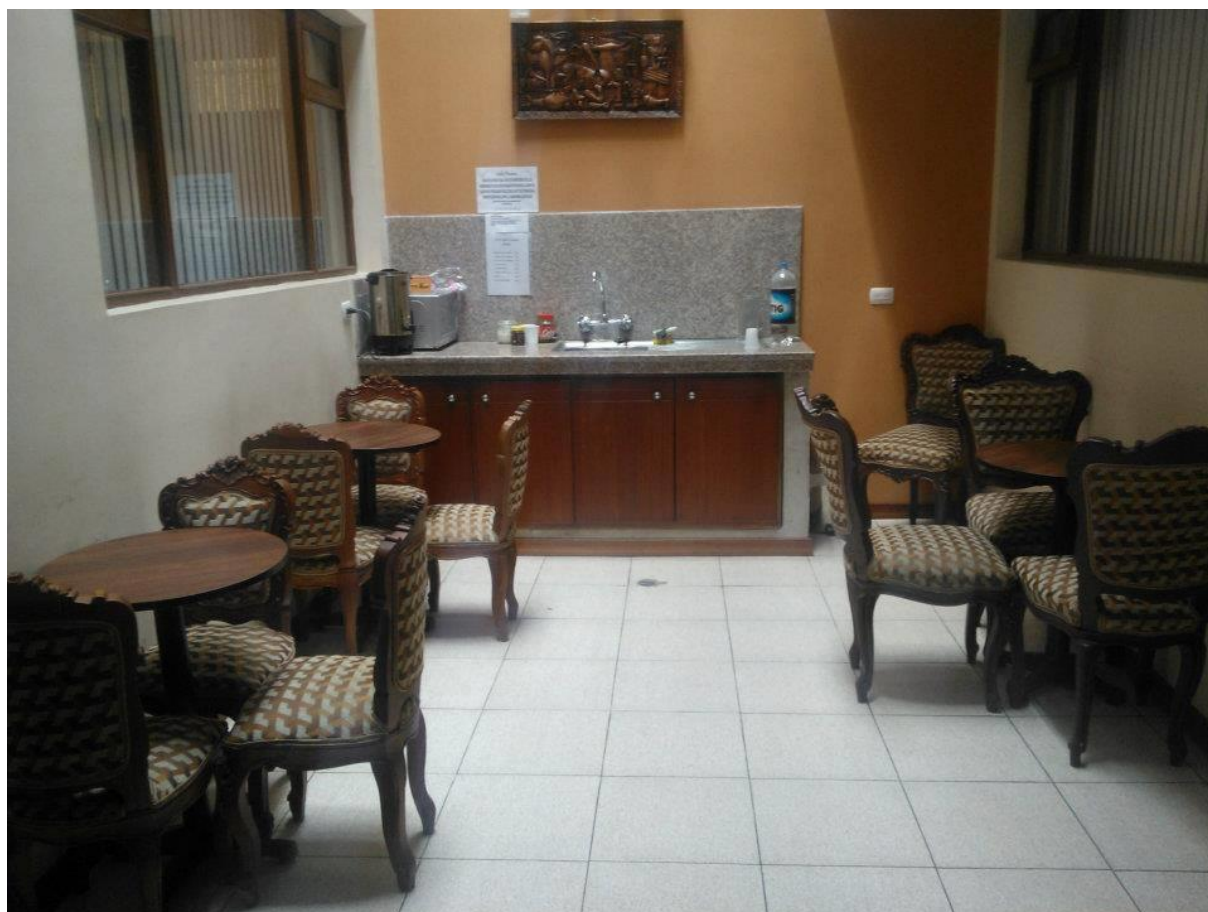
Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.

ANEXO #9 Fotos del Hotel

Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.

ANEXO #10 Fotos del Hotel

Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.

ANEXO #11 Fotos del Hotel

Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.

ANEXO #12 Fotos del Hotel

Fuente: Tomada por: Luis Adrián Granda.