



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOTEL DEL MALL DE LA CIUDAD DE AMBATO

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial con mención en Administración de la Productividad.**

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

FRANCISCO VINICIO FLORES PORTERO

Directora:

ING. MBA BETTY VIVIANA AVELLÁN HERRERA

Ambato – Ecuador

Julio - 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA EN EL HOTEL DEL MALL DE
LA CIUDAD DE AMBATO”

Líneas de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

FRANCISCO VINICIO FLORES PORTERO

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. MBA.

CALIFICADORA

f. _____

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato - Ecuador

Julio 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONDABILIDAD

Yo, Francisco Flores portador de la cédula de ciudadanía No.1804797536 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Francisco Vinicio Flores Portero
CC.1804797536

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi creador y darme la fuerza para poder culminar este largo proceso de aprendizaje.

A mis padres Vinicio y Katty por ser los mejores compañeros de vida con sus consejos, sacrificios así como también su compañía y amor.

A mi familia por sus consejos y a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y sus docentes por contribuir con sus conocimientos.

Por ultimo a la Ing. MBA. Viviana Avellán por su apoyo y dirección en este proyecto de investigación.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres quienes han sido personas muy especiales que siempre han estado a mi lado apoyándome y dándome lo mejor de sí para seguir adelante en mi formación personal y profesionalmente.

RESUMEN

La presente investigación trata de una reestructura administrativa para mejorar el desempeño laboral en el Hotel del Mall, con la finalidad de formalizar los departamentos de la empresa, los niveles jerárquicos y la asignación de funciones y responsabilidades específicas dentro de la organización mediante un manual de funciones. La metodología utilizada para la presente investigación es de una encuesta realizada a los clientes más frecuentes, una entrevista al gerente general y demás personal del hotel para diagnosticar la situación actual de la misma, obteniendo resultados desde el punto de vista de los trabajadores y del gerente, lo que permitió la designación de ciertos objetivos para el desarrollo la propuesta. El resultado final de este trabajo de investigación es el planteamiento de un organigrama estructural y funcional en donde los trabajadores tienen designados sus departamentos, los puestos de trabajo, la cadena de mando y la extensión de control del gerente de la empresa, además de un manual de funciones que contiene las responsabilidades y competencias que deben cumplir los trabajadores para cada puesto de trabajo y un modelo de negocios (*Business Canvas*) con el cual se pretende mejorar el rendimiento de la empresa.

Palabras claves: reestructura administrativa, desempeño laboral, cadena de mando

ABSTRACT

This study focuses on administration restructuring for the improvement of job performance at Hotel del Mall in order to formalize the company's departments, hierarchy levels and the delegation of specific tasks and responsibilities within the organization through a manual of duties. The methodology used for this research is with a survey given to the most frequent customers and an interview with the general manager and other hotel staff in order to diagnose the hotel's current situation. This made it possible to obtain results from the workers and manager's point of view allowing for the designation of certain objectives for the development of the proposal. The final result of this research project is the proposal of a structural and functional organization chart in which the workers have their departments and job positions designated along with the chain of command and the extension of control of the company manager. In addition, there is a manual of duties that includes the responsibilities and competences that must be met by the workers in each job position as well as a business model (Business Canvas) which will help improve the company's performance.

Key words: *administration restructuring, job performance, chain of command.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
Índice de Contenidos.....	viii
PRELIMINARES.....	viii
Índice de Gráficos	xi
CAPÍTULO I.....	1
LA PROBLEMATIZACIÓN.....	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Contextualización.....	3
1.4 Definición del Problema	4
1.4.1 Delimitación del Problema.....	4
1.4.2 Preguntas básicas	5
1.5. Objetivos	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5
1.6. Justificación.....	5
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Estado del Arte.....	7
2.2.1. Planificación y administración de hoteles.....	9
2.2.2. Organización	18
2.2.3. Dirección.....	20
2.2.4. El control en la producción hotelera	23
2.2.5. Control.....	24
2.2.6. Control de clientes.....	25
2.2.8. Generalidades de un plan de capacitación	26
CAPÍTULO III.....	31
METODOLOGÍA DEL TRABAJO	31
3.1. Fuentes de Información.....	31
3.1.1. Fuentes Primarias	31
3.1.2. Fuentes Secundarias	31
3.2. Tipo de investigación	31
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación	31
3.4. Población y Muestra.....	32

CAPÍTULO IV	33
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	33
1. ¿Indique cuál es su grado de satisfacción con respecto a los servicios prestados por el Hotel del Mall?.....	33
2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes servicios le agradaría le brinden en el hotel?	34
3. ¿Usted recomendaría los servicios del Hotel del Mall a otra persona?.....	34
4. ¿Por cuáles de los siguientes servicios adicionales estaría dispuesto a pagar un valor extra?.....	35
5. ¿Cuál medio de comunicación utiliza con mayor frecuencia para escoger un hotel que cumpla sus expectativas?.....	36
6. ¿Cuál es la razón de su preferencia para hospedarse en el Hotel del Mall?.....	36
7. ¿Cuántas estrellas es de preferencia para usted que tenga un hotel?	37
8. ¿Cuál considera estimativamente sea el costo de hospedaje?	38
9. ¿Cuál considera usted el paquete de servicios ideal, que pueda usar para su hospedaje? Alimentación	38
CAPÍTULO V	46
PROPUESTA.....	46
5.1. Antecedentes	46
5.2. Desarrollo de la planificación	46
5.2.1. Misión	46
5.2.2. Visión	46
5.2.3. Valores corporativos	47
5.2.4. Análisis del entorno.....	47
5.2.4. Estrategia 1: Diseño de un modelo de negocio	60
5.2.5 Estrategia 3: Diseñar un presupuesto anual para las operaciones comerciales de la organización.	65
5.2.6. Estrategia 4: Desarrollo de un organigrama estructural.....	67
5.2.7. Estrategia 5: Desarrollo de un manual de funciones.....	69
5.2.8. Estrategia 6: Diseño de un programa de capacitación para los empleados.....	82
5.2.9. Estrategia 7: Hacer reuniones semanales con los empleados.....	85
5.2.9. Estrategia 8: Capacitar a los altos mandos de la empresa en temas de liderazgo	85
5.2.10. Estrategia 8: Instalar cámaras de seguridad en los puntos estratégicos	86
5.2.11. Estrategia 9: Instalar reloj biométrico para el control de los empleados.	86
5.2.12. Estrategia 10: Desarrollar un <i>check list</i> para el verificar la limpieza de habitaciones.....	87
5.2.13. Estrategia 11: Desarrollar la <i>Fanpage</i> para reservaciones en línea.	88

CAPÍTULO VI.....	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
6.1. Conclusiones	91
6.2. Recomendaciones.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 3.1. Población.....	32
Tabla 3.2. Cálculo de la muestra.....	32
Tabla 4.1. Grado de satisfacción.....	33
Tabla 4.2. Grado de satisfacción.....	34
Tabla 4.3. Grado de satisfacción.....	34
Tabla 4.4. Grado de satisfacción.....	365
Tabla 4.5. Grado de satisfacción.....	36
Tabla 4.6. Servicios adicionales.....	36
Tabla 4.7. Número de estrellas.....	37
Tabla 4.8. Costo de hospedaje.....	38
Tabla 4.9. Paquete ideal.....	38
Tabla 4.10. Total de clientes.....	42
Tabla 4.11. Total de ventas y crecimiento porcentual.....	42
Tabla 4.12. Utilidades.....	43
Tabla 5.1. Ponderación en positivo.....	47
Tabla 5.2. Ponderación en negativo.....	48
Tabla 5.3. Factores externos.....	48
Tabla 5.4. Factores políticos.....	49
Tabla 5.5. Factores económicos.....	49
Tabla 5.6. Factores sociales.....	50
Tabla 5.7. Factores tecnológicos.....	51
Tabla 5.8. Factores legales.....	51
Tabla 5.9. Factores ecológicos.....	52
Tabla 5.10. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	52
Tabla 5.11. Matriz de evaluación de factores externos.....	53
Tabla 5.12. Matriz de evaluación de factores internos.....	55
Tabla 5.13. Matriz de evaluación de factores internos.....	57
Tabla 5.14. Estrategias para el Hotel del Mall.....	59
Tabla 5.15. Presupuesto proyectado de ventas.....	65
Tabla 5.16. Presupuesto proyectado de costos.....	66
Tabla 5.17. Presupuesto proyectado de la utilidad.....	66
Tabla 5.18. Planificación de los módulos de capacitación.....	82
Tabla 5.19. Presupuesto de capacitación.....	85
Tabla 5.20. Reuniones de los empleados.....	85
Tabla 5.21. <i>Check List</i> para el control de limpieza.....	88

Tabla 5.22. Datos para el cálculo de indicadores.....	89
Tabla 5.23. Proyección de los indicadores.....	89

Gráficos

Gráfico 4.1. Grado de satisfacción.....	33
Gráfico 4.2. Servicios.....	34
Gráfico 4.3. Recomendación.....	35
Gráfico 4.4. Servicios Adicionales.....	35
Gráfico 4.5. Medio de comunicación.....	36
Gráfico 4.6. Servicios adicionales.....	37
Gráfico 4.7. Número de estrellas.....	37
Gráfico 4.8. Costo de hospedaje	38
Gráfico 4.9. Paquete ideal	39
Gráfico 4.10. Total de clientes	42
Gráfico 4.11. Total ventas.....	43
Gráfico 4.12. Utilidades	43
Gráfico 5.1. Business Model Canvas, actual.....	60
Gráfico 5.2. Matriz de empatía del cliente	61
Gráfico 5.3. Mapa de valor	62
Gráfico 5.4. Perfil del cliente	63
Gráfico 5.5. Modelo de negocio propuesto.....	64
Gráfico 5.6. Cronograma.....	65
Gráfico 5.7. Presupuesto proyectado de ventas	65
Gráfico 5.8. Presupuesto proyectado de costos.....	66
Gráfico 5.9. Presupuesto proyectado de la utilidad.....	66
Gráfico 5.10. Organigrama estructural del Hotel del Mall	67
Gráfico 5.11. Organigrama funcional del Hotel del Mall	68
Gráfico 5.12. Distribución de las cámaras de seguridad.....	86
Gráfico 5.13. Reloj Biométrico.....	87
Gráfico 5.14. <i>Fanpage</i> para reservaciones.....	88

CAPÍTULO I

LA PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Tema

“REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOTEL DEL MALL DE LA CIUDAD DE AMBATO”

1.2 Antecedentes

La industria hotelera ha crecido con el pasar de los años, por lo que su aportación económica crea una fortaleza en el desarrollo de países que se encuentra en vías de desarrollo como es el caso del Ecuador en el cual se trata de aprovechar la diversidad que este país posee.

El turismo, se fundamenta principalmente en el servicio de calidad que se brinda al pasajero, no importa de donde venga, la carta de presentación en cualquier nivel es el hospedaje adecuado, con aspectos de buen gusto, decoración en las habitaciones, buena infraestructura y el trato que reciba el huésped, es decir un hotel bien manejado constituye un punto de referencia en la actividad turística del mundo, tanto es así que el idioma o los idiomas que se hablen por parte del personal hotelero será otro de los factores importantes a tomarse en cuenta. El gusto que sienta el cliente al ser entendido y atendido, lo convertirá en un asiduo visitante, engranaje fundamental para que se ponga el hotel en un alto factor competitivo.

Aparte de lo dicho, el servicio en sí, no constituye un medio de solución para alcanzar la anhelada excelencia, habrá que buscar medios para cumplir con las expectativas de los clientes, de tal manera que considere importante el entorno físico interno del hotel, la atención del personal, los servicios complementarios, la alimentación, el cuidado, la salud, la protección del huésped e implícitamente su ubicación geográfica.

Respecto al entorno externo del hotel, es indispensable analizar, puesto que los dueños actuales del Hotel del Mall, deberán preguntarse en su momento, ¿en qué campo de

acción hotelero actúan y sí éste les permitirá ampliarse? Es necesario conocer la competencia directa que el hotel mantiene, realizar convenios con las autoridades y municipios con un mayor posicionamiento y promoción del hotel en la ciudad de Ambato.

El paisaje urbano será más bonito, si los municipios prestan atención al desarrollo turístico con el mantenimiento de calles y avenidas, movilidad y servicios básicos mínimos, entonces la decisión del turista de ir de un lugar a otro, se convertirá en necesidad. Y así los viajeros, establecerán la diferencia de un buen servicio hotelero en el Hotel del Mall.

Convencidos de todo este marco de fortalezas el Hotel del Mall, situado estratégicamente en el centro del País, en la ciudad de Ambato, en su análisis preliminar se nota que hace falta una administración eficiente, pues su situación organizativa es muy empírica y obliga incursionar en una pronta reestructuración, que conlleve en sí, no solo en el esquema gerencial, sino en toda una gama de soluciones, como el control de recursos, control interno, financiero, vademécum administrativo, despegue de servicios y otras soluciones clave. Sánchez (2010) indica, “La estructura de la organización designa las relaciones formales de los niveles jerárquicos y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores” (p. 116).

El diagnóstico preliminar del Hotel del Mall, nos permitió visualizar, que se hace indispensable innovar, con el ánimo de que el servicio a prestar sea de primera calidad en busca de la excelencia y sostenibilidad en su entorno organizativo, para que el futuro no se presente incierto. Los actuales socios del Hotel del Mall, apuntan a la mejora de su hotel, verificar la atención al cliente y lograr que la administración sea más técnica y clara al tipo de turista que se desea servir.

Para Tubella y Vilaseca (2010) resaltan “la organización empresarial es un proceso de definición y estructuración de las distintas áreas o actividades de una empresa, así como distintas relaciones existentes entre ellas” (p. 9).

1.3 Contextualización

En el Ecuador según las cifras que maneja el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013), el número de empresas dedicadas a las actividades de alojamiento para estancias cortas asciende a 4.083 empresas, las cuales afrontan el reto de la era de la información, la tecnología y el conocimiento, de manera que las empresas dedicadas a la actividad de alojamiento, deben competir con estrategias innovadoras que les permitan mantenerse en el mercado hotelero.

Como complemento a las cifras antes mencionadas se debe resaltar que según lo citado anteriormente las ventas en dólares por las actividades de alojamiento durante el año 2013, ascienden a un monto de 485.114.764 USD en las categorías de: personas naturales 107.030.098 y personas jurídicas 378.084.273, cifras muy representativas para la economía del país.

En cuanto a la provincia de Tungurahua, es necesario destacar, que según las cifras que maneja el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2015), el número de empresas dedicadas a la actividad de servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles y hosterías, al 2 de septiembre de 2015, son 307 empresas dedicadas a esa actividad, empresas del sector hotelero que en su mayoría están en el marco tradicional del manejo administrativo, sin establecer nuevas propuestas de valor que representen ventajas competitivas.

El Hotel del Mall es una empresa familiar y, por tanto, solo ha estado implícito el buen ánimo de trabajar y lucrar sanamente, con el esfuerzo mancomunado de sus familiares y los asistentes de planta o los trabajadores eventuales contratados para algún evento especial.

Los cargos administrativos se han dado por afecto o en consideración al grado de preparación académica, sin tomar en cuenta ningún tipo de estructura administrativa, la que en algún momento conduzca a la eficiencia. La irregular administración es consecuente, desde luego, de la carencia de controles administrativos, financieros y de recursos humanos, que sin ser exhaustivos se podrían considerar que son fundamentales.

Al momento el hotel no cuenta con personal seleccionado en ninguna de las áreas, como consecuencia de desequilibrios en el manejo hotelero, el mismo que podría ser eficiente, si se hacen reajustes urgentes. Uno de ellos es el reclutamiento y la selección de personal preparado en el ámbito hotelero, capacitados en el trato eficiente al cliente.

Se estima que la gran mayoría de los empresarios que mueven el sector turístico en el área hotelera piensan en cómo invertir en planes de formación del personal, mejorar sus sueldos y salarios, elevar el potencial clientelar, mejorar la planta física y otros factores estimativos en la búsqueda de beneficios óptimos, para socios o accionistas empresariales.

1.4 Definición del Problema

Falta de rentabilidad por no contar con una estructura administrativa definida.

1.4.1 Delimitación del Problema

1.4.1.1 Temporal

El presente proyecto de investigación se realizará los meses, de octubre a diciembre de 2015.

1.4.1.2 Espacial

La investigación se desarrollará en el Hotel del Mall ubicado en las avenidas Atahualpa y Rumiñahui

1.4.1.3 Contenido

CAMPO: Modelo de Negocio.

ÁREA: Administración Hotelera.

ASPECTO: Ventaja competitiva.

1.4.2 Preguntas básicas

1.4.2.1. ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- Las deficiencias del servicio actual que presta el Hotel del Mall.
- Problemas de carácter operativo y económico.
- Desconocimiento de técnicas administrativas.

1.4.2.2. ¿Por qué se origina?

Por una mala organización, la falta de personal capacitado, difusión desacertada de los servicios que presta el Hotel del Mall y la carencia de una propuesta de valor que induzca a la satisfacción del cliente.

1.4.2.3. ¿Qué lo origina?

La falta de competencias y técnicas gerenciales en el manejo hotelero.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Formular elementos para la reestructuración administrativa del Hotel del Mall de la ciudad de Ambato.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación administrativa actual del Hotel.
- Fundamentar de manera teórica todos los elementos de la reestructuración administrativa.
- Construir los elementos para la reestructuración administrativa.

1.6. Justificación

El desarrollo del presente proyecto de investigación se justifica mediante el reto de alta competencia en el sector hotelero del Ecuador, en donde se toma en cuenta la necesidad que tienen los hoteles por contar con una mejor y moderna estructura administrativa en su modelo de gestión, que hasta hoy lo manejan de manera

tradicional. Hoy por hoy, es indispensable y prioritario, que las empresas cuenten con técnicas y modelos de negocios de alto alcance, de tal forma que les permita incrementar las fuentes de ingresos, que mejoren la rentabilidad de los socios y la competitividad de la empresa en el mercado.

Así también habrá que destacar la importancia del Hotel del Mall que cuente con una nueva propuesta de servicios y que los turistas estén dispuestos a pagar un valor económico agregado, por la satisfacción de que se hayan cubierto sus necesidades turísticas, de servicio, hospedaje, protección, paquetes turísticos, alimentación, movilidad, seguros y otros, entonces ellos mismos serán referentes del hotel y de las atenciones que se le brindaron en su momento.

Por último la importancia económica-social, que es un factor importante, debido a que la empresa al mejorar su modelo de negocio, aportaría al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, de los socios, accionistas, de los proveedores de servicios, y por cierto será concomitante con el desarrollo turístico de la ciudad, la provincia y el País.

A continuación, se presenta el capítulo II donde se fundamenta de manera teórica todos los conceptos necesarios para la comprensión de la reestructuración administrativa del Hotel del Mall.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

Los cambios continuos del mercado y la globalización en el sector turístico en el país y el mundo, obliga a que los negocios hoteleros cuenten con un nuevo modelo de gestión hotelera, para Marín (2012), en su artículo, el paso a paso en el nacimiento e implementación de un nuevo modelo de negocio, establece que se han identificado nuevas oportunidades de negocio y que éstas han sido evaluadas de manera exhaustiva. En el caso específico de la empresa *Tuitravel A&D*, donde han transformado de manera radical la división de negocios, en cuanto a la prestación de los diferentes servicios turísticos que disponía, la empresa alcanzo a desarrollar nuevos modelos de negocio, así como también, la penetración en nuevos mercados geográficos, que aportan de manera representativa a mejorar de manera exponencial las operaciones comerciales de la empresa en el mercado turístico.

El servicio de calidad es uno de los más grandes retos en las empresas, cada una de ellas busca un gran nivel de superación a través de un gran servicio, las consecuencias del avance logrado pueden ser inimaginables, unas que pueden afectar la reputación y otra los comentarios positivos que hacen de las personas, la preferencia indiscutible de esa empresa en el servicio que brinda. Pocas empresas, aunque debe ser el común denominados, deben dar un trato preferencial al cliente pues ello será la razón principal de la existencia de las empresas, pues estas deben considerar que un cliente perdido les obliga a poner en juego todos sus recursos para ganar tres, claro con el consiguiente uso de recursos que en muchos casos son escasos.

Ayala (2013) comenta:

Un huésped es un cliente en nuestra casa, aquel por quien nos esforzamos por atender de una manera muy especial y le ofrecemos un trato y privilegios que no adoptamos habitualmente, ni con los miembros de nuestra familia. El huésped es el que contrata y paga nuestros productos o servicios, y por ello debe recibir los beneficios correspondientes. El huésped es la razón de ser de un hotel. (p. 68)

Una decisión muy venida a menos en el campo hotelero es la localización, es decir escoger buenos sitios con precisión y rapidez para estar adelante del sector competitivo, el cliente tendrá la opción de elegir, en atención a la facilidad de acceso, servicios y la visibilidad de marquesinas luminosas de identificación del hotel. Los problemas de localización tendrán que ver con varios factores, como el centro de ubicación, el transporte, las cualidades físicas del hotel, la densidad poblacional, el paso de clientes frecuentes, la cercanía de centros de comercio y otros.

Heizer (2004), señala que la administración de operaciones es una técnica que se aplica a hoteles y restaurantes, al conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos. “Los servicios no son tangibles pero los ingredientes para ello son admisibles y de importancia, como las funciones de marketing, operaciones, finanzas y contabilidad, de las cuales habrá que hacer seguimiento para alcanzar las metas propuestas”. (p. 14)

El Alcance de la investigación y la implementación de un nuevo modelo de negocio en la empresa, así como el buscar otro mercado geográfico, tiene relación con el presente trabajo de investigación, puesto que se podrá ver como el Hotel del Mall, que es una de las tantas empresas del sector hotelero, alcanza una reestructuración administrativa diferente del modelo de negocio tradicional.

Para una mejor comprensión del trabajo de investigación se presentan los siguientes conceptos:

2.2. Conceptualización

El crecimiento organizacional es una característica primaria y de especial cuidado en las pequeñas empresas, pues estas a medida que progresan sus niveles de administración cambian y se incrementan, para brindar formalidad a sus operaciones. Su primera etapa de cambio es definir si la organización sigue a cargo de una persona en forma indefinida o se traduce en una organización más; luego en una siguiente etapa el emprendedor pasará a tener una participación más activa en las operaciones de la empresa y dejará de desempeñar el trabajo básico, de producir y vender, llenar cheques y llevar registros o coordinar esfuerzos de los demás; luego se avanza a una tercera

etapa, en donde es necesario un nivel intermedio de supervisión, punto por demás difícil de lograr, pues el emprendedor debe estar por encima de la administración directa y participativa y trabajar a través de un nivel jerárquico de intervención y control; finalmente se tendrá que dar la etapa de la organización formal, que incluye dar formalidad a múltiples niveles, la elaboración de planes y presupuestos estandarizados, las prácticas de personal, los registros computarizados, la descripción de puestos y capacitación, los procedimientos de control.

Flexibilidad e informalidad son útiles, al comienzo de una empresa, pero el crecimiento requiere de mayor formalidad, y esto da problemas sobre todo con la familia que seguramente son los iniciadores del capital de trabajo, pero el cambio es importante, pues se necesita tener al día una administración profesional, partir de la etapa con un patrón de actividades básicas ejecutadas por el dueño, a una nueva etapa el de gerente en niveles más altos, claro pero no siempre.

Una planeación fructífera puede darse de muchas formas, en primer lugar por el proceso del pensamiento y el desarrollo de un plan para mejorar la productividad, luego un enfoque para tomar decisiones gerenciales, elaborar un plan anual consistente y dirigido hacia una meta; un punto importante será impulsar la planeación y ejecutarla, permitir que se cuente con evidencia para banqueros y proveedores. Una última etapa podrá ser la administración del tiempo, esto es manejar las urgencias con sabiduría, para no descuidar la planeación en la producción y ventas y permitir que ganen los competidores.

2.2.1. Planificación y administración de hoteles

Administración de Pequeñas Empresas, Gooderl Justin (2012), la empresa hotelera se desenvuelve en un mundo de expectativas, y una de ellas es la que está relacionada directamente con la empresa turística, que gestiona comercializa y administra viajes y alojamientos, recreación y gastronomía. Entonces la relación hotelera es un abanico de posibilidades, en el confort, esparcimiento y calidad que busca el viajero, la planificación entonces destaca lo integrador de la actividad, basada en una realidad económica y social, es la guía para un modelo de sucesión de acciones. (p. 560)

Cuesta (2012) comenta lo siguiente:

Conjunto de procesos y técnicas empleadas por una organización para determinar su estado actual y establecer a partir de ello y de la previsión, sobre la futura evolución de las variables internas y externas, las acciones que se consideren más factibles de lograr, para cumplir los objetivos de su actuación en un periodo de tiempo dado. (p.2)

La planificación y administración hotelera, es una acción que plantea un verdadero valor a la empresa y va más allá, con el ánimo de considerar un verdadero propósito de acción que una la planificación con estrategias, y es así como se diría en el texto de la Universidad Católica Andrés, (2011), constituye “el nuevo paradigma directivo basado en la estrategia empresarial, lleno de modismos, palabras y planteamientos de ambos antecedentes, que han permitido su desarrollo e inclusive una formulación metodológica”. (p.3)

2.2.1.1. Modelos de negocios

Un modelo de negocios es la representación de variables, que permiten simplificar una realidad y que sobre todo marquen la identidad del negocio y su comportamiento, identificado a través de varias alternativas. Muchas serán aquellas desde luego, pero se ajustaran a un modelo trazado con cierta previsión, sin que él mismo sea subjetivo y no marque complejidad alguna, es decir se tomaran las mejores características del negocio, las más conocidas del mismo, sin que haya concepto alguno, ni tendencia definida, sino que se base sobre todo en la calidad del negocio, y que su referente sea la tendencia humana, con características innovadoras para el sector, que se vuelque como una verdadera catarata de proyectos y que sobre todo conduzcan al manejo de una nueva economía.

Tomemos como ejemplo el negocio hotelero y veremos que en él es preciso incursionar en un nuevo marco de acción, como el hospedaje diferenciado, venta de paquetes de alojamiento, servicio de gastronomía y entretenimiento, es decir modos particulares que mejoren la producción y dentro del contexto se busque el despegue del mismo concepto hotelero anterior a uno innovador. Con esta idea se instrumentará la manera de encontrar una nueva oportunidad en el negocio, que permita transformar las ideas en realidades y que ello quede plasmado en un verdadero plan de negocios, como evidencia necesaria y convincente del cambio empresarial.

Tal como lo expresa García (2013), “un modelo de negocio es como escribir una historia, a cierto nivel, todas las nuevas historias son variaciones de las historias existentes; desde una perspectiva macro todos los modelos representan variaciones de algún componente o proceso de la Cadena de Valor”. (p. 14)

Muchos emprendedores buscan el modelo de negocios adecuado con el cual puedan potenciar su negocio, y para ello analizan los casos de empresas que han tenido éxito en su ámbito.

Según Ceneda (2009), indica que un modelo de negocios debe superar dos pruebas: “la prueba narrativa”, que es una historia lógica de quienes son los clientes, cual es el elemento de valor para ellos y como se hará dinero proveer algo de valor, es decir satisfacer una necesidad no satisfecha hasta el momento de encontrar algo innovador, y la prueba dos, que es la de “los números”, que quiere decir que el modelo sea confiable y que sea viable en términos económicos a partir de una inversión inicial.

2.2.1.2. Misión

Es el referente de una organización, la definición de los objetivos que se pretende alcanzar, está enfocada en el presente y justifica la actividad que realiza un grupo de personas o un individuo. La actividad que la organización desea formalizar es fundamental explicarla en la misión, en atención al entorno y a los recursos de que se dispone y la población hacia la cual va dirigida.

2.2.1.3. Visión

La Visión es la imagen que la organización plantea y como espera cumplirla al futuro en términos de tiempo con expectativas de lo que puede ocurrir, sin ser envidiable debe ser realista pues la función es guiar y motivar al grupo de trabajo. La Visión depende de la situación y posibilidad actual y como percibirá el futuro la organización, hacer caso de los imprevistos que puedan surgir y de la misma Misión planteada.

2.2.1.4. Valores corporativos

“Los valores son vectores que expresan una fuerza aplicada en una determinada dirección”, lo define Pulido (2010), se refiere a los valores de las personas en la medida en que se comprometen con un rol específico. En el arte del liderazgo gerencial los valores corporativos están diseñados desde el estrato o nivel más alto de la organización, necesario para los negocios y aceptable como para fijar límites dentro del marco organizacional, en el cual se desenvuelven funcionarios y empleados.

Los valores generales que serían de los altos ejecutivos, deberán armonizar con los valores de la sociedad que les rodea y que les permita conducirse de forma adecuada, esos valores deben traducirse en políticas, procedimientos y tareas, con los cuales se valorara al resto de empleados. Si un valor no se toma en cuenta por parte de un empleado a la hora de señalar una responsabilidad, delegar una tarea o manejar un liderazgo, jamás se le podría empujar a ocupar un cargo de mayor rango.

Una empresa ya cuenta con valores en materia de calidad y servicios fundamentales, por tanto ya podría establecer una buena relación con los clientes, inversores, abastecedores y proveedores; en la medida en que se valora una función determinada y se compromete con ella, el grado potencial de aplicación será mayor a las hora de aplicar un valor corporativo.

2.2.1.5. Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Ambiental (PESTLE)

Según Pulido (2010), el análisis PESTLE es el esfuerzo realizado para captar con precisión las implicaciones para una empresa que se derivan del ambiente político, económico, social y tecnológico en el que debe desenvolverse. La relación dada esta entre la teoría económica y el análisis de la gestión empresarial, es decir que es lo que se obtiene de la ciencia y como se desenvuelven las estrategias de actuación de una empresa a la hora de acertar con una decisión.

Manejar eficazmente hombres, recursos y máquinas que confluyen en la empresa, requiere de ciertas habilidades y competencias relacionadas con los conocimientos económicos, que por cierto no son estándares pues lo que en una se acierta en otra podría fallar, los resultados son buenos en una época y en otra se convertirían en un desastre.

El análisis PESTLE es un marco utilizado para examinar el macro entorno estratégico externo, en el que trabaja una organización. El PESTLE es una reunión de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que desempeñan un papel importante en las oportunidades de creación de un valor agregado. El PESTLE en general es un análisis de las amenazas y oportunidades que puede tener la empresa.

2.2.1.6. Método de las cinco fuerzas de Porter

El método de análisis más reconocido a la hora de marcar un modelo de dirección estratégica, es el Método de las cinco fuerzas de Michael Porter, escrito en 1980 y cuyo título fue, “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. Este método resulta indispensable en donde se trata de analizar el entorno externo específico, dentro del cual se mueve una empresa, con la finalidad de conocer el tipo de mercado o de negocio en donde se pueda trabajar o se pueda invertir en él. El método señala que en cada sector, mercado o negocio, hay cinco fuerzas muy detectables, con las cuales se puede medir la interacción y el nivel de competencia que en un momento dado se puede dar en la empresa.

Las cinco fuerzas establecidas por Porter, son de carácter competitivo y definen la posibilidad de obtener rentas superiores a la de los competidores, aplicándolas acertadamente. Estas son: intensidad de la competencia actual, intensidad de los competidores potenciales, productos sustitutivos, poder negociador de los proveedores y poder negociador de los clientes.

Las empresas resultan diferentes entre sí, por razón de las capacidades y recursos que poseen las mismas, lo que nunca estará disponible con la misma magnitud que se presentan en una de otra, poder entonces combinar procesos y capacidades diversas, recoger la clave de la rentabilidad, que está en explotar adecuadamente lo que se tiene, así pues los resultados empresariales podrán crecer a límites extraordinarios, los instrumentos que hacen la diferencia entre la intuición y el raciocino tecnológico, permitir entonces la realización de previsiones fiables.

2.2.1.7. Planificación aplicada a la investigación

Heizer (2010), para la presente investigación se aplica un análisis estratégico de la organización, de manera que se analizan los factores externos e internos, determinantes en el éxito del hotel, ello aporta a que la empresa pueda manejar un documento en donde se encuentren determinadas las fortalezas, oportunidades, amenazas y oportunidades.

Blasco y Campa (2014), la investigación constituye un prerequisite para la planificación y es de tanta importancia que sin ella no pueden llevarse a cabo diagnósticos sólidos y hacer pronósticos acertados. No solo es la información que se obtiene sino que luego de ser analizada se obtienen conclusiones que permiten un diagnóstico sólido, por ello es que el proceso consta de varias etapas la básica y la investigación aplicada, la primera con sub etapas como la concepción de la idea, el planteamiento del problema, el marco teórico y el establecimiento de hipótesis; habrá que definir variables, muestra, universo, cuestionarios, codificar los datos hasta llegar a la fase de formulación del problema, el mismo que debe responder a preguntas fundamentales que sirvan para clarificar y resolver el problema y conduzcan a la opinión de los públicos.

2.2.1.8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Las grandes transformaciones y cambios que se producen en una empresa, pueden ser analizados con este tipo de matriz, en la cual se distinguen las oportunidades que pueden tomarse y la respuesta inmediata y eficiente, respecto de las amenazas, para lo cual se crean planes de contingencia. El resultado de la matriz determinará el influjo que existe hacia nuevas oportunidades, que pueden ser los incrementos de las demandas, la cooperación, el desarrollo técnico, un personal competente, mercado laboral en crecimiento, presupuestos idóneos y prioridades de planificación nuevas y efectivas; en cambio las amenazas pueden señalar una carencia de políticas, el incremento de la competencia, la inadecuada práctica de la responsabilidad social, la contaminación y el ambiente, los bajos niveles de ingresos económicos.

Estos factores señalados encaminan a que la empresa tome el camino de una mejor decisión estratégica, para ser más competitivos, adoptar políticas de calidad y

autogestión de sus recursos e ingresos, mejorar el clima organizacional e implementar un programa de perfeccionamiento, en su producción de bienes o servicios, para que exista una verdadera transformación empresarial.

2.2.1.9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Con esta Matriz se resumen fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales de un negocio, de tal manera que permitan evaluar los factores internos en la gestión estratégica, fijar por supuesto una calificación y ser analíticos en ello para considerar el éxito que pueda alcanzar la empresa. Los resultados que se obtengan no son absolutos, pues los juicios son intuitivos, aunque aparentemente el enfoque sea racional, por ello la necesidad de conocer a fondo los factores planteados.

García (2013) indica, que para elaborar la Matriz, habrá que preparar un listado de los factores que se presume pueden dar lugar a encontrar el éxito, estos pueden ser identificados en el proceso de la auditoría interna. Los factores escogidos pueden ser más o menos veinte en total, que incluyan fuerzas y debilidades, a cada uno de ellos se le adjudicará un peso, señalar la importancia del mismo para alcanzar el éxito en la empresa, esa calificación irá de 1 a 4 que representará una debilidad mayor o menor. Las calificaciones ponderadas de cada variable determinarán el total ponderado de la organización. Un total ponderado menor a 2.5 indica que la organización es débil y si la calificación es mayor la empresa es fuerte.

Las fortalezas pueden señalar objetivos debidamente comunicados, buena estructura organizacional, segmento de mercado importante, canales de distribución confiables y que exista liquidez, entre otros; en cambio las debilidades pueden señalar una falta de planificación, delegación funcional incorrecta, falta de rotación de personal, irregular estrategia promocional, falta de capacitación del personal.

2.2.1.10. Matriz de empatía del cliente

Siempre se menciona que hay una especial particularidad en donde un sujeto prepara una acción y otro está listo para efectuarla. A partir de esta evidencia se ha preparado un sinnúmero de investigaciones, con las cuales se elaboran hipótesis sobre una base biológica de la empatía y la subjetividad humana, lo que implica vivir literalmente la

experiencia de otro, entonces la empatía será la comprensión directa y no mediática del estado emocional de una persona.

La Matriz de empatía marca la identidad, es decir cómo se siente percibido uno de otro, al mismo tiempo que se establecen diferencias desde el punto de vista externo, que conducen a la constitución de una identidad única.

Palacios (2010), señala que un mapa de empatía marca la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes, para que de esta manera, el perfil del cliente oriente en la propuesta de valor, canales de contacto y una relación adecuada entre ellos. Hay seis bloques de preguntas en una matriz de empatía, se preguntara por ejemplo: como es el entorno, como es la relación diaria, a que problemas se enfrenta, que canales de comunicación influyen en la decisión, cuáles son sus actitudes e incongruencias, sus mayores frustraciones, los riesgos que le toca asumir, que piensa de las estrategias para alcanzar un objetivo, es decir todo lo que debe tenerse en cuenta en la mentalidad del gerente y su intención de generar ventas.

2.2.1.12. Matriz de propuesta de valor

Una propuesta de valor, es una estrategia empresarial que aporta productos y servicios útiles para otros, cuyo valor será consistente aun en épocas de crisis, ser válido para toda institución, sean estas privadas o gubernamentales y hasta para personas naturales. La estrategia empresarial se aplica en se maximizar la demanda, configurar adecuadamente la oferta, entonces se identifica lo valioso y el tipo de estrategias a seleccionar, tomar en cuenta el recurso empresarial y hacia quien va en particular dirigida la oferta.

Medina (2014), cita: “el principal beneficio de la generación de valor sistemático, radica en lograr que los productos y servicios de la empresa, se vendan más al ser preferidos por más personas y en mayor número de situaciones, además se genera valor y se establecen rutinas alrededor, con maneras específicas de satisfacer las necesidades de los clientes, lo que resulta en una expansión constante de la demanda”.

(p. 9)

2.2.1.13. Lienzo Canvas

En nuestro imaginario efectivamente esta la visión de la empresa después de cinco o diez años, como será, que pasará, cuales serán sus partes innovadoras, podremos fortalecer el crecimiento, será una empresa en auge, no tendremos desequilibrios económicos, nos manejaremos con suerte, deberemos reestructurar, el factor económico nos jugará una mala pasada y que pasara con los clientes, hacia donde nos proyectaremos, podremos enfrentar a la competencia, es decir pensamientos y pensamientos sobran, a la hora de profundizar en el éxito de una empresa.

El objetivo se plasma en la innovación de un modelo de negocio, en una guía revolucionaria y atractiva para la empresa, como se va a diseñar y aplicar. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Osterwalder e Yves (2013), consideran la herramienta Canvas, clave para cualquier modelo de negocio, definida dentro de nueve módulos:

- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor
- Canales de distribución
- Relación con el cliente
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Proveedores clave
- Estructura de costos

María Jesús Blasco, referirse al modelo de negocio Canvas propuesto por Alexander Osterwalder, menciona que:

Es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio, en un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa, aporta como cuestión fundamental la necesidad de poner el foco en el modelo empresarial y por lo tanto la descripción de dicho modelo de negocio adquiere una relevancia significativa. (p. 18)

2.2.2. Organización

Desde la perspectiva organizativa y en relación al área de la negociación hotelera, habrá que tomar en cuenta algunos conceptos importantes, que se inician con el conocimiento de la misión y las metas a perseguir, la identificación de las oportunidades y amenazas que comprometan a la empresa, y un análisis operativo relacionado con las políticas de inversión y ventaja competitiva.

La estrategia organizativa se prioriza en crear un sistema de gobierno, un plan que integre las metas trazadas y las políticas de la organización hotelera, sin perder de vista desde luego los objetivos a largo plazo, la distribución de recursos y un plan de acción que sea relevante. El marco estratégico de la organización deberá nacer desde el interior de la empresa hotelera, tomar en cuenta como base, las cambiantes circunstancias de acción en el campo turístico.

La estrategia organizacional está concebida como un enfoque a la asignación de recursos, que proviene del más alto nivel organizacional, también la ventaja competitiva que proviene del marketing y las finanzas, y principalmente la estrategia de negocios que contribuye a la creación de valor en el negocio hotelero.

David (2010), cita:

Si una organización compite en diferentes campos, su planificación estratégica se realizara de arriba hacia abajo, esto es, primero se desarrolla la estrategia organizacional y posteriormente la de negocios. Si por otra parte la organización tiene pocos productos y compite en pocos mercados, entonces se usa frecuentemente el proceso de abajo hacia arriba. (p. 15)

En conclusión respecto del nivel organizacional, se analiza el entorno y entonces se formula la misión, los objetivos y la visión de la empresa, con una perspectiva a largo plazo, para elaborar la estrategia organizacional definitiva.

La organización de una empresa quizá es la más fácil de reconocer, pues comúnmente se utiliza la piramidal por ser quizá la más tradicional en la composición organizacional, puesto que desagrega las unidades en forma progresiva según una jerarquía establecida, respetar los instrumentos de creación y de visión del negocio, así

también se toma en cuenta los mandos de decisión. El arreglo de los órganos está determinado por la forma de operar, lo cual a su vez dependerá del manejo de la delegación de autoridad y responsabilidad, saber que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, además los medios que utiliza para la producción de bienes y servicios, las relaciones de coordinación e interrelación con el entorno y la forma en que se afronta la toma de decisiones.

Hay otros elementos a considerar, que son la acción en la que se desenvuelve la empresa, sus competencias, el nivel estratégico, los requerimientos de asesoría, la determinación funcional y la aplicación de las tecnologías de información, diseñadas todas para estructuras definidas como las de organización concentrada, desconcentrada, descentralizada o también las que podrían ser de funcionamiento global.

2.2.2.1. Organigrama estructural

Los diagramas es una forma gráfica de representar con símbolos una determinada situación empresarial, pues ello dice más que mil explicaciones, sin embargo por ser tan variados a veces causan confusión entre los usuarios, por esto los jefes tratan de facilitar su manejo a la hora de definir algún tipo de procedimiento presentado mediante diagrama. El principal problema de los diagramas es que no existe una norma definida a la hora de señalar con líneas o cuadrados algún concepto, pero es un medio para comprender algún problema en la búsqueda de la perfección y la solución sin retrasos y sobre todo entender a la organización.

Los organigramas pueden ser de varios tipos: verticales, horizontales, circulares, escalares, usar líneas formales de autoridad y comunicación. Un organigrama puede servir para señalar puestos y describir su función, un primer nivel es el mando gerencial, un segundo nivel son los órganos descentralizados, un tercer nivel los órganos adscritos o los dependientes y un último nivel el señalado para los operativos. El organigrama debe ser claro y no puede tener un excesivo número de cuadros, debe representar con propiedad la estructura de la organización, comenzar por accionistas, gerente general, supervisores, mandos medios y los operativos. Cada cuadro señalará el puesto y a renglón seguido el nombre del responsable o persona encargada de él o

también se podrá en vez de ello, determinar la función a realizar, se podrán representar en colores con líneas definidas delgadas o gruesas, según el grado de responsabilidad, las limitaciones o las facultades.

El mismo puede ser visto desde diferentes tópicos, según la apreciación y necesidad que se tenga para que sea más visible y se proyecte al cometido de la organización. El organigrama debe ser real y definir la estructura adecuada, considerar todos los cambios que se podrían producir para que el gráfico no sea una mentira y permita reconocer más bien la duplicidad de mando, jerarquías erradas, informalidad en la dirección y comunicación, entre otras.

A partir del organigrama pueden aparecer otros formatos o diagramas que conduzcan a los analistas a verificar una mejor interacción en la organización, como la distribución de actividades, la definición funcional, el puesto y sus requisitos mínimos, la tarea y la actividad individual y hasta los flujogramas para definir una acción en particular.

2.2.3. Dirección

En el estilo de dirección tradicional se debe tener en cuenta el poder del líder, se pueden considerar algunos estilos de dirección, como el carismático, el patriarcal, autocrático y el burocrático, pero quizá se deba considerar más bien el estilo de Lewin, que trata a la dirección dentro de tres estilos de liderazgo, dirección autoritaria, democrático y el estilo las *sez faire* (Torres, 2010). El primero atiende las necesidades individuales del grupo, el otro busca consensos entre todos y el último no toma su autoridad como eje, sino que deja las decisiones en manos del grupo; quizá la medida atinente, debería ser la realización de los objetivos, para lo cual el grupo se involucraría en la necesidad de satisfacer sus motivos personales dentro de la organización.

Dentro de la dirección también se podría diseñar el nuevo modelo de negocio, adaptar a las necesidades de la organización, la metodología Business Model Canvas, con el cual la empresa puede contar con una nueva visión para afrontar los retos del siglo XXI (Zagmutt, 2010).

Si pensamos en la Dirección como una estrategia y la que se sirve del análisis del entorno interno y externo, entonces será la que tiene su marco de acción en conseguir los objetivos de la empresa y la que está destinada a satisfacer las necesidades de su grupo clientelar. La dirección normalmente se establece en la misión, que contrariamente a los objetivos y estrategias del corto plazo, es un estamento funcional y duradero considerado dentro del proceso de planificación.

Franklin (2010) indica:

Una dirección estratégica, supondrá una guía para los directivos y empleados, responsables para llevar a cabo los objetivos en función de sus decisiones, la dirección está comprometida con los clientes, los proveedores y la competencia y tiene el encargo de manejar adecuadamente el deseo planificado, de prestar un bien o servicio, tomando en cuenta la capacidad y habilidad operativa de su equipo, de tal forma que las ideas se lleven a cabo acertadamente. El Director es dueño de un gran carisma y poder de emprendimiento. (p. 560)

Tanto se ha dicho sobre gerencia y administración y sin embargo algunos conceptos aún no han quedado claros, puesto que la raíz del entendimiento administrativo ha sido relegada a un segundo plano. Los autores clásicos de la administración ya trataron sobre los elementos del proceso administrativo, pero lo hemos podido ver o leer algo relacionado con los noveles gerentes o aquellos que deben incursionar en nuevas motivaciones para alcanzar el éxito, poco o mucho se ha hecho y es un reto que está latente. Información moderna y entrenamiento en la nueva tarea, será crucial para que el jefe y la organización se den cuenta de que deben hacer lo debido.

Conflicto laboral.- El aprecio y la motivación que debe reinar respecto del subordinado, es tan importante como el buenos días de la cordialidad, que hace que la organización y su gente aprecie lo que realiza en el día a día, evitar así los conflictos laborales y permitir establecer un grato ambiente de desenvolvimiento en el puesto, que a la postre para el empleado, lo hará ver y sentirse útil en la empresa, autocalificándose él como “activo fijo” de la empresa.

Destrezas.- Las habilidades gerenciales son importantes y también diferentes de aquellas que son necesarias para alcanzar el éxito; las destrezas no solo están ligadas

a la habilidad y conocimiento de la función gerencial, sino en la orientación que se dé al equipo en el desarrollo de su tarea, remarcándose en el detalle y en la consecución del fin.

Decisiones.- Dirigir al personal es decisivo, pero habrá que pensar en lo que se desea y en lo que hay que hacer para conseguirlo, el resultado será conseguir nuevas oportunidades y relevancia en el manejo financiero para el bien económico de todos, los problemas típicos informados podrán ser minimizados con una sabia deducción del efecto de solución.

Quizá el novel gerente piense que los mejores resultados estarán en función del denodado trabajo y la satisfacción de haber trabajado más de la cuenta, con una verdadera re potenciación de horas extras, pero al final tendrá que tomar muy en serio que el resultado es una carambola, puesto que los subordinados pensarán en su poca eficacia y la desconfianza que se dio respecto del trabajo desarrollado.

Recurso humano.- Toca al novel gerente pensar en algo muy importante que es la función rezagada por acción de los empleados omnipotentes, que se creen irremplazables, sin darse cuenta que nadie es único y que la acción amerita la rotación del personal y la ubicación urgente en otro puesto, en donde las destrezas puedan ser utilizadas correctamente. Jamás se podrá demostrar en forma fehaciente que la rotación como la delegación funcional fueron las más eficientes, aun con la evaluación siempre habrán visos de subjetividad.

Los problemas del trabajo tienen que ver aun con la conducta gerencial y hasta con las urgencias que se puedan dar respecto de un imprevisto o de una acción no considerada, haciéndose útil hasta el número de un teléfono para la localización inmediata del gerente o de su personal en la solución de cualquier causa, serán cualidades indispensables del servidor a la hora de poner en acción sus conocimientos.

Desempeño del puesto.- En las empresas familiares pueden haber falencias en la ubicación de tal dignidad a la hora de escoger los altos mandos, quizá ello en relación con el nivel de conocimientos, que solo se verá en juego en donde el trato gerencial se dé al mismo nivel o a nivel más alto con otros gerentes del gremio, el respeto podrá

ser superficial por el cargo que ostente pero no por las cualidades del desempeño o las propuestas de innovación.

2.2.4. El control en la producción hotelera

El inicio del control hotelero se da desde el mismo momento en que el potencial cliente hace una llamada telefónica, asiste personalmente al hotel o realiza algún contacto a través de terceros, entonces la máquina administrativa comienza a funcionar a decibeles altos, puesto que las respuestas deben ser ágiles, oportunas y de imperiosa atención con visos de franquicia positiva. El cliente tiene la razón, es el estribillo común que comúnmente se ha utilizado y divulgado a los cuatro vientos y en ese sentido, así es, entonces la acción debe comenzar con el registro, la identidad y la necesidad que tiene el cliente.

La recepción se considera como el departamento más importante, lo cual nos es cierto, puesto que tienen igual importancia los de relaciones públicas, servicios, restaurant, etc., pero en cambio la recepción es vital, porque la información que se debe dar y en el idioma del cliente preferentemente, es muy importante por persuadirlo a la selección del hotel.

La gran masa de hoteles y estos en los diferentes niveles, calificados en relación con el número de estrellas que dan razón de la categoría y costo del servicio hotelero, ha hecho que la lucha por vender un producto turístico sea más profesional y evidentemente con conocimientos modernos de la atención hotelera, de tal forma que el cliente no cambie de lugar y califique la prestación recibida.

Ubicación geográfica estratégica de un hotel es un gran punto de partida, dentro de ello la categoría y el número de habitaciones y servicios que puede brindar el hotel. La organización jerárquica dada por la responsabilidad que cada personaje de atención al cliente tiene el hotel será un medio de control y evaluación que no se puede sesgar, las funciones de la gerencia como del mozo de pisos o del conserje son sensibles a la hora de la calificación del cliente.

El control del rendimiento global hotelero, de la mano de obra calificada en los diferentes estratos organizacionales, permitirá una constante revisión de las debilidades de la empresa, para los reajustes que sean necesarios a partir de

determinadas evaluaciones de control. Decíamos que la unidad de recepción se califica como el punto de partida, con el control del huésped y la elaboración de sus planillas de pago, esto es así, puesto que el control esta dado con el resumen de los consumos ofrecidos en los demás departamentos, apertura de facturas de servicios, cargo de servicios en la cuenta, cuadro de liquidaciones y cálculo de comisiones y descuentos, pago por tarjetas y verificación del *call center*, serán también elementos controlados que jamás podrán ser relegados.

Ahora quedan algunos controles financieros, como los de liquidación y cobro, los de cuentas por pagar y cobrar, los de servicios, de proveedores, el manejo del dinero en cajas fuertes y el corte diario de caja para los depósitos bancarios. Los reportes semanales o quincenales, formularios resumen para la contabilidad y la preparación del cash-flow y estados financieros.

Después vendrán los controles externos, relacionados con las obligaciones de rentas, las municipales y de control turístico y también los reportes anuales para el control accionario anual.

2.2.5. Control

En forma oportuna la supervisión debe validar los resúmenes de información que se le presenten y que estén a su alcance, partir desde el marco de la situación actual organizativa y como prototipo de las operaciones comunes en el desempeño hotelero, análisis que señalarán y marcarán el éxito de las operaciones. Las directrices de la supervisión propondrán una medición y evaluación de la eficiencia organizativa, para relacionar los elementos comunes del desarrollo hotelero, que son consecuencia de la evolución administrativa. En la condición actual de supervisión que se presente, el auditor supervisor, deberá revisar las funciones de dirección, de financiamiento, del personal, de las ventas y la contabilidad. El auditor supervisor, siempre tendrá una visión práctica y didáctica del proceso administrativo.

Franklin (2010), “el supervisor retoma la importancia de la función de control como etapa final del proceso administrativo y además define el contenido estructural, funcional y humano de la organización”. (p. 8)

El análisis de una organización se basa en el proceso administrativo y en el código de ética y se lo visualiza de acuerdo con los componentes, los recursos humanos y los mecanismos de enlace, a lo que se ha dado por denominar gerencias alternas, que son las que cumplen la función de la supervisión, como clave en las fases de planeación y control de una organización, complementadas esas por las auditorías de estados financieros, administrativos y operacionales. La supervisión toma las normas y los lineamientos que regulan el funcionamiento de los órganos internos, como pautas para evaluar la gestión y el desempeño de la institución y de los servidores, incluir además la supervisión del control interno, fundamental en el desenvolvimiento hotelero.

2.2.6. Control de clientes

Toda empresa debe estar orientada a la satisfacción del cliente de tal forma que él tenga una vida plena, puesto que deposita toda su confianza en los servicios que le brindan, el entorno que crea la empresa es para encontrar su fidelidad y para que sienta que lo que busca es lo ideal y que no se equivocó, el jamás será imposible sino más bien aportará con ideas y sugerencias para mejorar el marco de acción de la empresa.

Hoy tenemos que tener cuidado entre lo que se vende y lo que se espera adquieran, puesto que ya no hay el intermediario vendedor vs comprador, lo cual en un por ciento se ha reemplazado con el Internet y las páginas web, ahí el cliente busca lo que anhela y el empresario debe poner tal figura o tratamiento clientelar, para que su empresa sea la de su preferencia. El cliente motivado sabe lo que le espera al escoger un hotel, es un pago por lo elegido y ese tiene que ser tan bien estudiado y en un nivel adecuado para que la economía del cliente no se afecte y más bien se vea beneficiado por las atenciones que vaya a recibir.

Bastos (2007), hace un análisis profundo del cliente y manifiesta que es necesario lograr una cartera de clientes, y que esta debe organizarse en atención a diferentes criterios, como:

Manejar el producto que para la empresa resulta muy útil, puesto que permite establecer una clasificación de clientes en función del tipo de productos que se vende, con esto se consigue especializar al vendedor y otro, que es definir un área geográfica para establecer el territorio de venta, lo cual facilita la programación de ventas y favorece el equilibrio de trabajo. (p. 4)

Se sugiere medir la efectividad del nuevo modelo de negocio mediante los indicadores de control, que se encuentran detallados en la propuesta, los indicadores considerados son los que más se ajuntan a la operación comercial de la organización, y en ellos el cliente por su importancia particular.

Magretta (2010) expresa:

El cliente siempre tiene la razón, frase que expresa el sentir de una organización, la misma razón de su existencia, pues que sin ello no existiría, el cliente es el baluarte para el inicio y desarrollo de la empresa. El cliente accede a un servicio o producto y a cambio primero está sus satisfacción y luego el medio de pago, dar más y mejor no es la meta, es el servicio evaluado por el cliente su propia y debida satisfacción, más aún cuando el mercado y la oferta son variantes y llenos de promesas lo cual hace que el cliente sea escurridizo y no en un marco de fidelidad a la marca o al servicio, sino que obliga en la medida de lo importante, el conocer cómo llegar a la anhelada satisfacción del cliente, apuntando a que se haya satisfecho del rendimiento dado y se hayan cumplido sus expectativas. El cliente satisfecho, vuelve y por si promociona y deja de lado a la competencia, obteniendo la organización fundamentalmente tres beneficios: la lealtad, que se traduce en futuras ventas; la difusión gratuita, que se traduce en nuevos clientes; y el lograr por sí, una mejor participación en el mercado. (p.256)

2.2.8. Generalidades de un plan de capacitación

Un Plan de Capacitación se ha convertido en una herramienta gerencial importante para el Hotel del Mall, comprometido a preparar a sus empleados de planta para un servicio adecuado, gentil y oportuno. Existen cinco características que impulsen un plan para lograr los objetivos propuestos: primero debe estar encaminado hacia el corto plazo; segundo incluye una revisión de la misión y el medio ambiente del hotel; tres, se requiere de un plan integral sobre todo para las áreas de recepción, atención al

cliente, servicio de pisos y restaurant; cuatro, el plan debe ser participativo y cinco, debe tener un buen nivel de formalidad y enseñanza.

La organización debe conocer los beneficios del plan de capacitación y los gastos potenciales, los que a la larga se convierten en inversión, al igual que sus limitaciones, antes de involucrarse en el mejoramiento continuo del personal, la búsqueda de un mejor desempeño y los estímulos a que pueden hacerse acreedores los empleados por su pensamiento creativo y el grado de superación. Sin embargo, este proceso puede ser costoso para su operación inmediata, pero siempre existe la posibilidad de que el plan sea desarrollado y se lo ejecute en un tiempo moderado.

El plan de capacitación también es utilizado para evaluar la organización y sus actividades, sin embargo el proceso como tal también debe ser evaluado para determinar su eficacia como una herramienta gerencial. En algunas áreas es difícil de aplicar temáticas de capacitación por su especial desempeño y su actividad cambiante y constante, como la cocina y el servicio al cliente, que deben ajustarse a periodos especiales de temporada pero habrá que aplicar estrategias adecuadas y apropiadas para que se ajusten a la misión del hotel.

Finalmente, es importante que el plan deba ser revisado periódicamente, para asegurar que todavía es aplicable y factible, mantener la motivación continúa y la innovación que se fomente a través de la capacitación que permita alcanzar el éxito del proceso innovador.

Capacitar en el servicio al cliente

Mantener un servicio de atención superior al cliente a través de normas técnicas de capacitación, ayudara al personal encargado de la atención a clientes, a mejorar la posibilidad de tener clientela fija, la misma que se encargara de promocionar el negocio y por tanto de aumentar las ventas. En el hotel se entregara más de lo que pida el cliente, sobrepasar sus expectativas de atención y buen trato, lo que se logra con el tono de voz e incluso con una sonrisa, un detalle de servicio como ofrecer un vaso con

agua. Habrá que pensar que un café bien servido y con una actitud positiva será más sabroso.

Un servicio superior se da con una actitud básica de atención, herramientas primordiales como el estar sonriente y atento, el sentido común en las respuestas y el desempeño en situaciones normales o conflictivas. Es necesario encontrar siempre las situaciones comunes de problemas que pueden darse, como la tardanza en la verificación de datos o el ser demasiado inquisitivo a la hora de un registro, cualquiera sea el caso la solución debe ser positiva y la ejecución correcta, dar una verdadera imagen de proyección del hotel.

Del recepcionista y personal de piso

Cómo se debe contestar el teléfono, que palabras emplear para recibir a un huésped, que servicios ofrecer y cuál es su valor agregado, cual es la cadena de gentileza a usar y cuál es la buena disposición del cliente, serán temas a abordar en un estricto plan de capacitación para lograr un clima positivo. Servir de la mejor forma no constituye un esfuerzo sino una espontaneidad, la actitud refleja el ambiente al interior del hotel. Los trabajadores, personal de limpieza, botones, jefe de piso, supervisores deben proyectar una actitud positiva al cliente y entre sus compañeros, tomar conciencia de que trabajar en equipo produce resultados positivos e inmediatos, si uno falla el esfuerzo de los demás se pierde irremediamente, así todos deben remar hacia un mismo lado, el resultado será un clima organizacional positivo y eficiente.

De saloneros y camareros

Ser bien atendido por un buen saloner o un camarero, será como remontarse al servicio de mesa en un viejo palacio, hay escuelas especiales para impartir enseñanza en ello.

En el hotel debe primar la actitud hacia los clientes, no debe actuarse de manera servil pero si anticiparse a las necesidades de los clientes, sin discutir jamás con ninguno, absorber las quejas para la solución con el gerente.

La puntualidad es importante, pues refleja el interés que hay en el trabajo y el respeto hacia todas las personas que integran el equipo. El mesero debe tener tacto, utilizar un lenguaje amable y correcto, ser oportuno en la atención de los pedidos del cliente.

La presentación del personal debe ser imaculada, limpieza e higiene que trasluzca el buen servicio, esto es estar bien afeitado, uñas aseadas, cabello corto, bien peinado, mujeres bien maquilladas y sin joyas ostentosas, calzado cómodo y limpio y un uniforme impecable.

Quien maneje alimentos debe ser ejemplo de limpieza y actitud, tener vastos conocimientos del menú y del servicio de vinos a fin de aconsejar correctamente al cliente. Servir adecuadamente los platillos y diseñar con orden el servicio de cubiertos y mantelería es muy importante; aprender a servir los diversos tipos de bebidas y la oportunidad en la atención, además de conocer y poseer conocimientos básicos de la categoría de la bebida, hacen la diferencia en un hotel de calidad.

Finalmente el grupo de trabajo estará preparado respecto del aseo de las áreas, los materiales a usar, el montaje de mesas, la preparación de sitios de descanso, el tipo de productos a servir, guardar o congelar, el uso del menaje diario, la ubicación y su presentación.

Tasa de adquisición de clientes

Dicho indicador permite conocer el número de nuevos clientes en un tiempo determinado, para ello se deberá utilizar la siguiente fórmula.

$$\text{Tasa de adquisición} = \frac{\text{Número de clientes nuevos en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}}$$

Promedio de adquisición

La intención del presente indicador es el conocer de forma general como se da el funcionamiento de las diferentes estrategias de captación de clientes para ello se deberá aplicar la siguiente fórmula.

Promedio de adquisición= Costes de captación / Número de clientes adquirido

Tasa de conversión

Dentro del indicador el objetivo es conocer el número de clientes que se interesaron por el servicio y finalmente usaron los servicios del Hotel del Mall.

Tasa de conversión = Número de clientes nuevos/ Peticiones prospectivas recibidas

Retorno de la inversión (ROI)

El ROI es un indicador de alta relevancia, por ello se debe medir su impacto; la relación que tiene dicho indicador es a las ganancias netas y los costos. Por ello el cálculo se deberá realizar de la siguiente manera:

(Ingresos – costo de los bienes vendidos) / costo de los bienes vendidos

A continuación se presenta el capítulo III, donde se establece la metodología a utilizar, así como las diferentes herramientas, con la finalidad que la reestructuración administrativa está fundamentada científicamente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

3.1. Fuentes de Información

3.1.1. Fuentes Primarias

Se considera para el desarrollo de una investigación adecuada, la información obtenida de los clientes externos de la organización, con la finalidad de que la nueva reestructuración administrativa del Hotel del Mall gire en base a las necesidades insatisfechas de los mismos.

Así como también, se considera los datos que se obtuvo del personal del Hotel del Mall, con la finalidad de establecer cuáles son las áreas donde existe mayor problemática en lo referente a la estructura administrativa.

3.1.2. Fuentes Secundarias

Por otro lado se consideran las fuentes de investigación bibliográfica, las mismas que se componen de revistas, periódicos, libros, sitios *web* especializados en el tema de reestructuración administrativa, base de datos del Hotel del Mall.

3.2. Tipo de investigación

Es una investigación transversal descriptiva, debido a que esta se inicia con el diagnóstico mismo del sector turístico hotelero, para luego pasar al diagnóstico de la organización, realizadas estas dos fases se podrá visualizar la reestructuración administrativa que se adapte a las necesidades reales de la organización.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Se aplicará la encuesta a los clientes del Hotel del Mall, con la finalidad de obtener información acorde a las necesidades reales de la organización.

Así también una entrevista dirigida a los colaboradores de la organización de manera en que se pueda establecer un diagnóstico interno que este apegado a la realidad de la organización.

3.4. Población y Muestra

La población considerada en el presente estudio es un total de 890 clientes, los mismos que tienen acceso al correo electrónico a continuación se realiza el cálculo de la muestra.

Aplicación para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{ZPQN}{ZPO + Ne^2}$$

Tabla 3.1. Población

Población Total	Casos
Clientes de la empresa Hotel del Mall	890
Total	890

Elaborado por: Francisco Flores

Tabla 3.2. Cálculo de la muestra

Z	Nivel de confiabilidad	95 %	0,475	
P	Probabilidad de ocurrencia	50 %	Z ² =	3,8416
Q	Probabilidad de no ocurrencia	50 %		
N	Población	890		
e	Error de muestreo	5 %		
n	muestra	268		

Elaborado por: Francisco Flores

A continuación se presenta el capítulo IV, donde se elabora el análisis e interpretación de resultados, con el propósito diagnosticar la realidad del Hotel del Mall.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de resultados se aplicó a la muestra de 268 clientes del Hotel del Mall, con la finalidad de diagnosticar la realidad actual de la empresa, para tener información válida administrativa del hotel.

Se debe enfatizar que la innovación de la estructura administrativa del Hotel del Mall se la ejecutará al seleccionar a los clientes como el eje esencial de la organización, para de esta manera satisfacer las necesidades del consumidor.

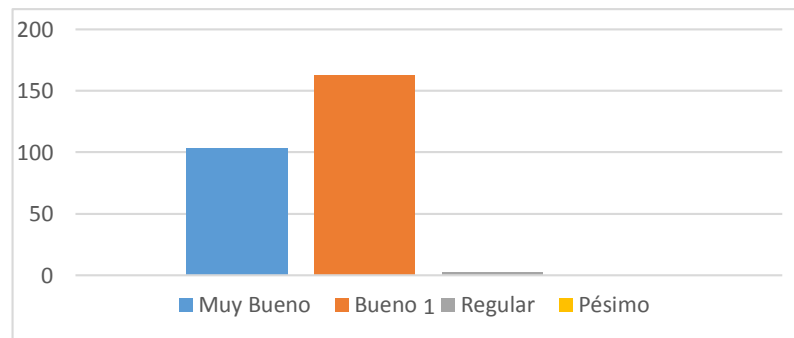
1. ¿Indique cuál es su grado de satisfacción con respecto a los servicios prestados por el Hotel del Mall?

Tabla 4.1 Grado de satisfacción

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Muy Bueno	103	38%
Bueno	163	61%
Regular	2	1%
Pésimo	0	0%
Total	268	100%

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Encuesta clientes externos

Gráfico 4.1. Grado de satisfacción



Elaborado por: Francisco Flores

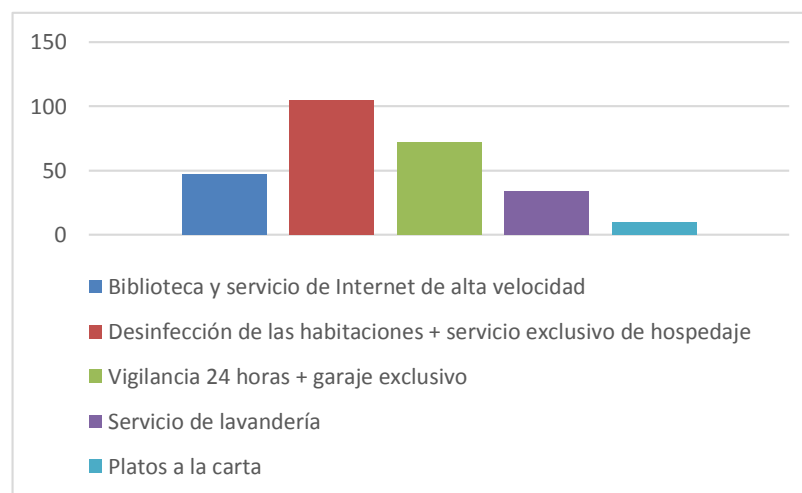
2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes servicios le agradaría le brinden en el hotel?

Tabla 4.2. Grado de satisfacción

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Biblioteca y servicio de Internet de alta velocidad	47	18%
Desinfección de las habitaciones + servicio exclusivo de hospedaje	105	39%
Vigilancia 24 horas + garaje exclusivo	72	27%
Servicio de lavandería	34	13%
Platos a la carta	10	4%
Total	268	100%

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Encuesta clientes externos

Gráfico 4.2. Servicios.



Elaborado por: Francisco Flores

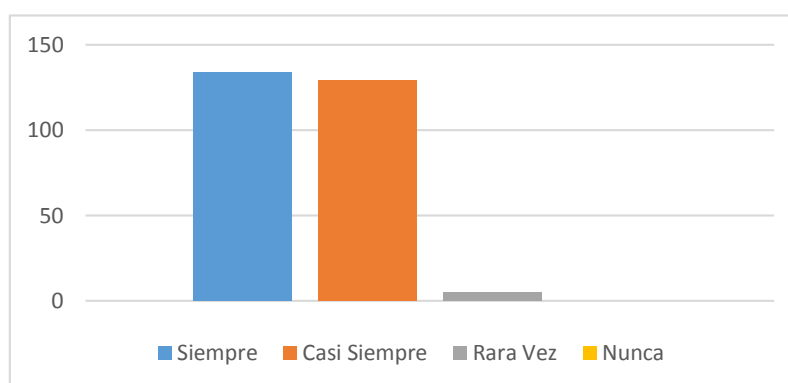
3. ¿Usted recomendaría los servicios del Hotel del Mall a otra persona?

Tabla 4.3. Grado de satisfacción

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	134	50%
Casi Siempre	129	48%
Rara Vez	5	2%
Nunca	0	0%
Total	268	100%

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Encuesta clientes externos

Gráfico 4.3. Recomendación.



Elaborado por: Francisco Flores

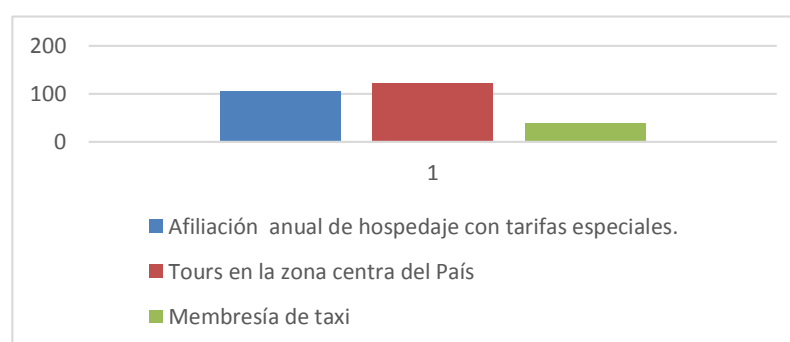
4. ¿Por cuáles de los siguientes servicios adicionales estaría dispuesto a pagar un valor extra?

Tabla 4.4. Grado de satisfacción

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Afiliación anual de hospedaje con tarifas especiales.	106	40%
Tours en la zona centra del País	123	46%
Membresía de taxi	39	15%
Total	268	100%

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Encuesta clientes externos

Gráfico 4.4. Servicios Adicionales.



Elaborado por: Francisco Flores

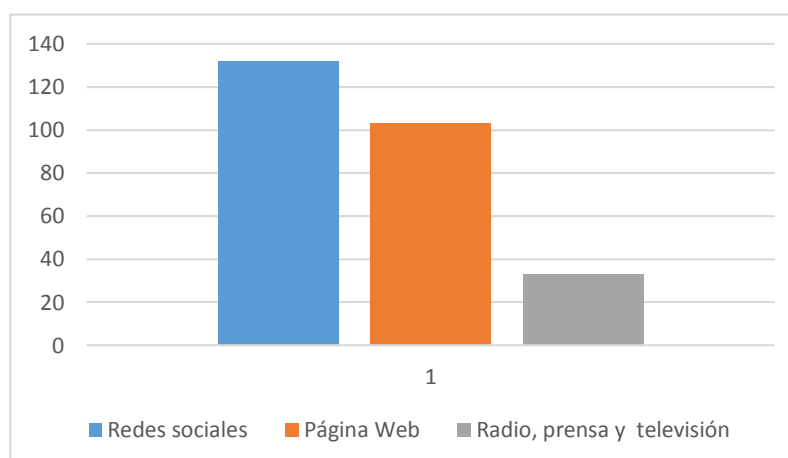
5. ¿Cuál medio de comunicación utiliza con mayor frecuencia para escoger un hotel que cumpla sus expectativas?

Tabla 4.5. Grado de satisfacción

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Redes sociales	132	49%
Página Web	103	38%
Radio, prensa y televisión	33	12%
Total	268	100%

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Encuesta clientes externos

Gráfico 4.5. Medio de comunicación



Elaborado por: Francisco Flores

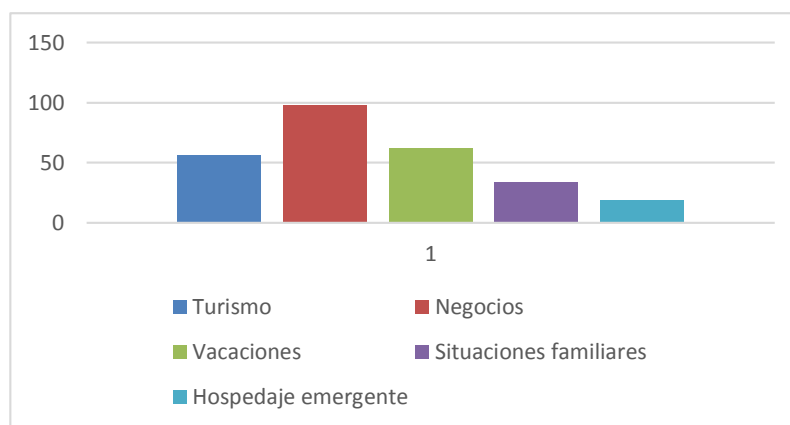
6. ¿Cuál es la razón de su preferencia para hospedarse en el Hotel del Mall?

Tabla 4.6. Servicios adicionales

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Turismo	56	21%
Negocios	98	37%
Vacaciones	62	23%
Situaciones familiares	33	12%
Hospedaje emergente	19	7%
Total	268	100%

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Encuesta clientes externos

Gráfico 4.6. Servicios adicionales



Elaborado por: Francisco Flores

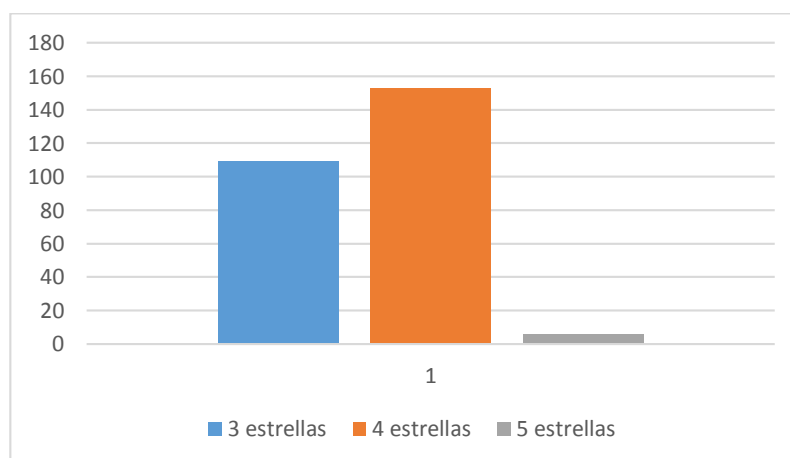
7. ¿Cuántas estrellas es de preferencia para usted que tenga un hotel?

Tabla 4.7. Número de estrellas

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
3 estrellas	109	41%
4 estrellas	153	57%
5 estrellas	6	2%
Total	268	100%

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Encuesta clientes externos

Gráfico 4.7. Número de estrellas



Elaborado por: Francisco Flores

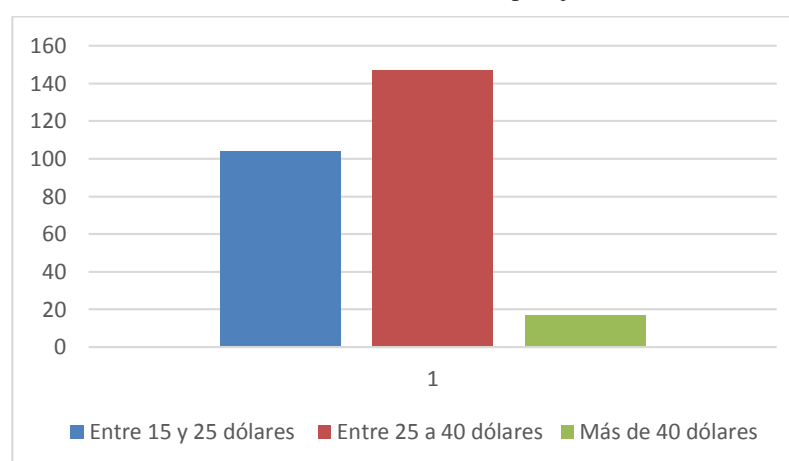
8. ¿Cuál considera estimativamente sea el costo de hospedaje?

Tabla 4.8. Costo de hospedaje

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Entre 15 y 25 dólares	104	39%
Entre 25 a 40 dólares	147	55%
Más de 40 dólares	17	6%
Total	268	100%

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Encuesta clientes externos

Gráfico 4.8. Costo de hospedaje



Elaborado por: Francisco Flores

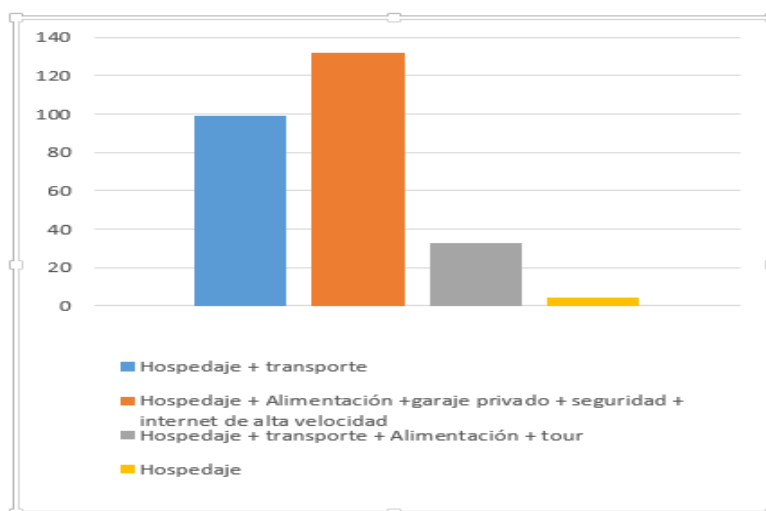
9. ¿Cuál considera usted el paquete de servicios ideal, que pueda usar para su hospedaje? Alimentación

Tabla 4.9. Paquete ideal

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Hospedaje + transporte	99	37%
Hospedaje + Alimentación +garaje privado + seguridad + internet de alta velocidad	132	49%
Hospedaje + transporte + Alimentación + tour	33	12%
Hospedaje	4	1%
Total	268	100%

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Encuesta clientes externos

Gráfico 4.9. Paquete ideal



Elaborado por: Francisco Flores

ENTREVISTA

Objetivo: Obtener información de un colaborador del “Hotel del Mall”.

Dirigido a: Sr. Edison Herrera (Recepcionista del “Hotel del Mall”).

1. ¿La estrategia y objetivos planificados en el Hotel del Mall se revisan periódicamente?

Por el mismo hecho de no tener un plan estratégico no se tiene objetivos por cumplir dentro del hotel.

2. ¿Usted identifica con claridad cuál es su jefe inmediato según un organigrama dentro del Hotel del Mall?

Se tiene una variedad de jefes, en este caso los accionistas del hotel.

3. ¿Según su criterio cuales son los departamentos que necesitarían una reestructuración administrativa?

La gerencia porque no hay este departamento en el Hotel, el servicio al cliente también, porque no se encuentra capacitados, en el restaurant y cocina no hay una buena distribución de las funciones.

4. ¿Hay personal capacitado en las diferentes áreas?

En el área de limpieza no porque no se lleva una buena desinfección, en la cocina si porque se necesitada solo conocimientos básicos, y en el servicio al cliente se necesita capacitación.

5. ¿Las funciones asignadas al personal considera son correctas?

Se debería seguir en base a un organigrama de que hacer dentro de cada cargo y realizarlo esas actividades de una manera eficiente.

ENTREVISTA

Objetivo: Obtener información del representante del “Hotel del Mall”.

Dirigido a: Sr. Vinicio Flores (Gerente del “Hotel del Mall”).

1.- ¿Cómo considera que se encuentra su empresa en la actualidad?

En la actualidad el Hotel del Mall se encuentra estable, tiene liquidez y sobre todo se mantiene la cartera de clientes más frecuentes.

2.- ¿Es importante para usted la opinión de sus colaboradores al momento de tomar una decisión en la empresa? ¿Por qué?

Seguro que sí, porque son ellos los que están empoderados más en el sistema y desarrollo del hotel y son los que están al pendiente de los clientes y sus sugerencias.

3.- ¿Considera usted importante la existencia de un documento en su empresa en el cuál se delegue las funciones que cada uno de sus colaboradores deba cumplir?

La existencia de un documento es importante porque es allí donde va a reflejar las funciones de cada uno de los colaboradores de acuerdo al código de trabajo y a lo que necesite o se requiera para que cada empleado desarrolle actividades diarias.

4.- ¿Cómo considera que es la comunicación de usted hacia sus colaboradores?

El dialogo constante que se tiene con los colaboradores es esencial por el bienestar y crecimiento del hotel

5.- ¿Cómo realiza el control del desempeño de sus colaboradores?

El chequeo que se realiza durante todo el día en forma física y aparte por medio de cámaras instaladas en puntos estratégicos en todo el hotel.

6.- ¿Considera que existen problemas dentro de su empresa que afecten al desempeño y crecimiento de la misma?

Como en todas partes existen problemas pero son solucionadas de manera rápida y efectiva por el bien de las instalaciones y el bienestar de nuestros clientes

7.- ¿Qué estrategias implementa para competir en el mercado?

Mantener un precio estable y accesible de acuerdo a nuestros servicios.

Buena atención al cliente.

Algo muy importante que en nuestra provincia no existen en muchos hoteles es el parqueo para clientes y zona de garaje para los autos.

8.- ¿De qué forma guía a sus colaboradores para que cumplan las tareas delegadas?

De manera verbal y sobre todo de manera personal.

9.- ¿Se considera un líder dominante o un líder flexible con sus colaboradores?

Un líder flexible porque hoy en día todos tenemos deberes, derechos y garantías que cumplir.

Total clientes

Tabla 4.10. Total de clientes

x	y
Años	Número de clientes
2011	6500
2012	6950
2013	7800
2014	8600
2015	8500

Elaborado por: Francisco Flores

Gráfico 4.10. Total de clientes



Elaborado por: Francisco Flores

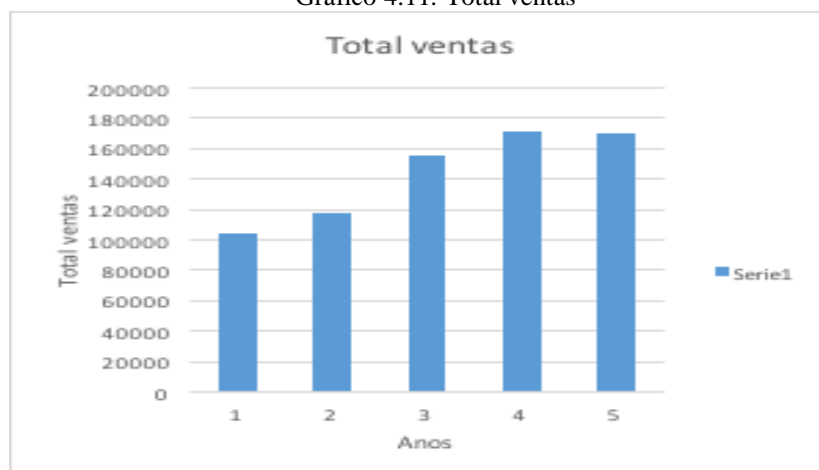
Total ventas

Tabla 4.11. Total de ventas y crecimiento porcentual

x	y	
Años	Total ventas	Crecimiento porcentual
2011	104000	13,61
2012	118150	32,04
2013	156000	10,26
2014	172000	-1,16
2015	170000	

Elaborado por: Francisco Flores

Gráfico 4.11. Total ventas



Elaborado por: Francisco Flores

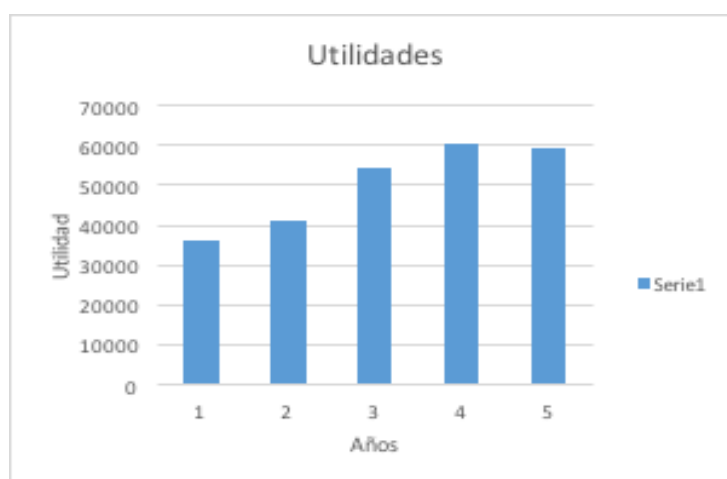
Utilidad

Tabla 4.12. Utilidades

X	Y
Años	Utilidad
2011	36400
2012	41352,5
2013	54600
2014	60200
2015	59500

Elaborado por: Francisco Flores

Gráfico 4.12. Utilidades



Elaborado por: Francisco Flores

Diagnóstico del Hotel del Mall

Es necesario abordar un conjunto de elementos que determinen una mejor accesibilidad y servicio en el hotel, puesto que la entrevista al personal de la empresa así lo revela. Para hacer posible una mayor funcionalidad y sin entrar a fondo en el análisis de las posibles causas, se pueden tomar en cuenta las aportaciones de los colaboradores que son útiles para abordar algunos de los cambios funcionales y las necesidades de mejora del nivel estructural, para así obtener una especial calidad en el servicio y poder ser más competitivos en este gran espacio hotelero, para lo cual se debe adecuar instalaciones y nuevos espacios y sobre todo manejar profesionalmente las relaciones sociales del personal del hotel y las funciones tipo de cada uno para beneficiar al cliente; esto desde luego, deberá unirse con otros factores que conduzcan mejorar la oferta.

Se debe señalar que todos los colaboradores coinciden en que el Hotel del Mall, no cuenta con una estructura organizativa funcional, que permita a todos los trabajadores saber quién es el jefe inmediato en primer lugar y luego conocer cómo va a ser su desempeño dentro de la organización.

Otro aspecto importante es que todos conocen que la empresa no tiene o no cuenta con una planificación estratégica, que le permita a la empresa tomar nuevos rumbos que aporten a mejorar la afluencia de clientes en la organización, que haya técnicas de gestión especializada como elemento clave para buscar la fidelización del cliente, innovar en el servicio al segmentar a los clientes como ejecutivos, familiares, vacacionistas, otros. Buscar siempre un trato individualizado con responsabilidad social que redunde en un mercado competitivo y dinámico.

Según los datos que se han podido registrar en base al total de clientes, total de ventas y de utilidades en los últimos 5 años, se ve que en la mayoría existe una tendencia de subida con excepción del año 2015 que se puede ver una decaída de clientes.

Por otro lado, indican que el Hotel del Mall debería cambiar su modelo de negocio, debido a que en la actualidad los colaboradores están conscientes de que los directivos no aplican una guía efectiva donde la organización pueda crecer de manera sostenida

en la línea del tiempo. Ante este panorama el hotel debe plantear nuevas alternativas, especialmente si hay un desenfoque estructural persistente que obliga a un cambio de dirección en el negocio, habrá que diversificar la clientela y dirigirse hacia nuevos nichos de mercado, además de asegurar una mayor calidad en el servicio y satisfacción del cliente

Por último cada uno de los colaboradores, está consciente de que la empresa necesita una reestructuración en su modelo de negocio, en la estructura de la compañía y en el establecimiento de un nuevo marco estratégico, que les aporte un camino real para conseguir un sostenido desarrollo del Hotel del Mall.

El escenario turístico presenta varios puntos débiles y múltiples retos en un entorno cambiante, debido a la evolución de los hábitos de los clientes y los cambios fundamentales que se dan en la competencia, que abre nuevos modelos y ofertas, por esto a futuro el Hotel del Mall buscará nuevas oportunidades y desafíos que conlleven a un mejor crecimiento del negocio, es importante en primera instancia dotar de personal capacitado, para que la organización sea funcional y adecuada para sortear los problemas y evitar la posibilidad de tener clientes insatisfechos.

Una vez concluido el análisis e interpretación de resultados se presenta el capítulo V, con el propósito de brindar el desarrollo de la solución en cuanto a la reestructuración administrativa del Hotel del Mall.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Una vez realizado del diagnóstico de la organización por medio de las encuestas y entrevistas, es necesario resaltar que la empresa necesita una reestructuración administrativa con un nuevo modelo de negocio, con el propósito de que el Hotel del Mall pueda considerar un mejor punto de vista, con la perspectiva de cero desperdicios y cero ineficiencia, ello le permitirá generar una propuesta de valor inteligente dentro del sector hotelero.

Con respecto a lo anteriormente indicado se resalta que en el siglo XXI, en el mundo de los negocios, este está lleno de retos y oportunidades, que permiten a las organizaciones aprovechar las oportunidades y afrontar los retos de manera inteligente, de tal forma que estén dispuestos a hacer del negocio, un referente destacado a nivel local y nacional.

5.2. Desarrollo de la planificación

5.2.1. Misión

Estamos para brindar un servicio y atención al cliente con los más altos estándares de calidad, posicionados en un nivel referente del turismo responsable en los distintos segmentos de mercado, para que el cliente tenga un descanso agradable y una experiencia única de estadía y desarrollar también nuestro capital humano.

5.2.2. Visión

Ser líder en el manejo del turismo responsable, incrementar el valor de nuestra marca hotelera y potenciar al negocio como el mejor hotel de la provincia de Tungurahua hasta el año 2020.

5.2.3. Valores corporativos

Honestidad.- Todas las actividades comerciales en las cuales está implicada el Hotel del Mall, se realizarán con la mayor transparencia.

Puntualidad.- La puntualidad en las actividades comerciales del hotel se realizará sin retrasos.

Organización.- La organización con respecto a las actividades del hotel siempre se realizará con el orden establecido en un proceso.

Servicio y atención al cliente.- El servicio atención al cliente se lo realizará con altos estándares de calidad.

5.2.4. Análisis del entorno

Para el análisis del entorno se considera importante determinar un proceso secuencial detallado, de manera que la empresa pueda determinar el impacto que tienen los factores externos e internos dentro del sector de hotelería, dentro y fuera de la provincia de Tungurahua, debido a que en la actualidad determinar la posición estratégica de una empresa, puede ser determinante para el éxito y fracaso de la misma.

Ahora procederemos a determinar la siguiente escala de ponderación para valorar a los factores internos y externos:

Tabla 5.1. Ponderación en positivo

Rango	Descripción
1 a 2	Muy débil
3 a 4	Débil
5 a 6	Medio
7 a 8	Fuerte
9 a 10	Muy fuerte

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Editorial Norma (2011)

Tabla 5.2. Ponderación en negativo

Rango	Descripción
-1 a -2	Muy débil
-3 a -4	Débil
-5 a -6	Medio
-7 a -8	Fuerte
-9 a -10	Muy fuerte

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Editorial Norma (2011)

5.2.4.1. Análisis de los factores externos

Para desarrollar el análisis de los factores externos, se desarrolla el proceso ordenado de establecer en primer lugar el análisis Pestle, después se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para finalizar con la matriz de evaluación de los factores externos.

5.2.4.1.1. Análisis de Pestle

Para iniciar el desarrollo del análisis Pestle, se enlistan los factores más sobresalientes en la siguiente tabla:

Tabla 5.3. Factores externos

Factores	Peso	Tipo de Factor
Impacto ambiental	-7	Ecológicos
Factor social canasta básica dentro del país	-2	Económicos
Crecimiento del turismo	7	Económicos
Inflación	-7	Económicos
Tamaño del mercado	7	Económicos
La Ley de Seguridad social IESS	5	Legales
Ley de Turismo	2	Legales
La Ley de Régimen Tributario interno	2	Legales
La matriz productiva, toma como eje estratégico al turismo	5	Políticos
El PNBV 2013-2017	6	Políticos
Tendencia de consumo	7	Sociales
Turismo Digital	7	Tecnológicos
El crecimiento en el uso del internet y redes sociales en el Ecuador	10	Tecnológicos

Factores	Peso	Tipo de Factor
Total	42	

Elaborado por: Francisco Flores

Análisis de los factores políticos

En el desarrollo del análisis de los factores políticos se considera relevante detallar el turismo como eje estratégico y el plan nacional del buen vivir, con el siguiente análisis:

Tabla 5.4. Factores políticos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
La matriz productiva, toma como eje estratégico al turismo	5	El turismo es determinante para la reducción de la pobreza en la zona centro del país y el territorio nacional debido a que genera puestos de trabajo, en distintos sectores de la economía.	Políticos
El PNBV 2013-2017	6	Dentro del PNBV 2013-2017 es necesario resaltar el el objetivo 10 que dentro del literal 10.3.g se indica que se debe impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera.	Políticos
Total	11		

Elaborado por: Francisco Flores

Análisis de los factores económicos

En el desarrollo del análisis de los factores económicos se considera relevante enfatizar en el análisis de la Factor social canasta básica dentro del país, la inflación, el tamaño del mercado, con el siguiente análisis:

Tabla 5.5. Factores económicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Factor de la canasta básica.	-2	Dentro de este factor se contempla que según el INEC la canasta básica familiar en el 2015 costó 654,48 dólares.	Económicos
Crecimiento del turismo	7	Según el Ministerio de Turismo (2012), el Ecuador muestra un crecimiento del 15% que traducidos en dólares es 460 millones.	Económicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Inflación	-7	Según el Banco Central la inflación anual a marzo 2015 es de 3.76% y mensual es de 0.41%	Económicos
Tamaño del mercado	7	Según el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el país tenemos una población de 14'000.000 el cual es tamaño total del mercado.	Económicos
Total	5		

Elaborado por: Francisco Flores

Análisis de los factores sociales

En el desarrollo del análisis de los factores sociales se considera importante detallar la tendencia de consumo, de la siguiente forma:

Tabla 5.6. Factores sociales

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Tendencia de consumo	7	Según la revista especializada Hotelsur (2015), Una de las tendencias que más velozmente ha afectado a la industria turística en 2015 es el binomio redes sociales. En este sentido, ofrecer productos y servicios susceptibles de ser compartidos en internet, para mostrar a amigos y conocidos dónde están, que hacen, es una táctica de marketing cada vez más extendida, sobre todo en los hoteles. De hecho, algunos establecimientos incluso aconsejan dónde hacerse los mejores <i>selfies</i> y convocan concursos a los clientes a compartir dichas fotografías. Pero no todo vale. Según apuntan varios expertos, para compartir una imagen el producto u objeto en cuestión ha de ser “moderno, <i>funky</i> , <i>cool</i> , auténtico, tradicional, básico, real, lujoso, o simplemente diferente en términos de experiencia”.	Sociales
Total	7		

Elaborado por: Francisco Flores

Análisis de los factores tecnológicos

En el desarrollo del análisis de los factores tecnológico se puede destacar el uso del internet y el manejo digital, por lo que se ve relevante el siguiente análisis:

Tabla 5.7. Factores tecnológicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Turismo Digital	7	El Turismo Digital es una moderna estrategia impulsada por la empresa para posicionar un producto turístico a través de Internet y en diferentes medios masivos de difusión, utilizar principalmente dos herramientas claves y sinérgicas: Una estrategia de marketing consolidada para lograr una rápida expansión; y un fuerte soporte de tecnologías de avanzada para aumentar la experiencia positiva en el público meta. Gracias a esto, el Turismo Digital permite que personas en todo el mundo puedan tener una vivencia muy directa del lugar donde ocurren los acontecimientos y su entorno, lo que conlleva un interés único por conocer dicho lugar. De esta manera podemos decir con resultados tangibles que el Turismo Digital potencia notablemente el desarrollo del turismo real, obtener resultados muy superiores con respecto a otros medios.	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	10	Dentro de este aspecto es necesario resaltar que según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012, p. 14), el porcentaje de personas que han usado el internet en el año 2012 es 35,10%, claro indicador que existe una oportunidad de negocio.	Tecnológicos
Total	17		

Elaborado por: Francisco Flores

Análisis de los factores legales

En el análisis de los factores legales, se tomarán en cuenta dos leyes importantes, la del turismo y la tributaria, con el siguiente detalle:

Tabla 5.8. Factores legales

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
La ley de seguridad social IESS	5	Todos los colaboradores del Hotel del Mall cuentan con la afiliación que establece la ley del IESS.	Legales
Ley de turismo	2	Según el Ministerio de Turismo (2010), el Plan de Competitividad Turística planteó la necesidad de actualizar la legislación turística ecuatoriana, reincorporar importantes disposiciones de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, que no han perdido vigencia en el tiempo a fin de atraer la inversión e inyectar	Legales

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
		divisas a nuestra economía; Que el Decreto Ejecutivo 1424, publicado en el Registro Oficial 309 de 19 de abril del 2001, declaró como Política Prioritaria de Estado el desarrollo del turismo en el país.	
La ley de Régimen Tributario interno	2	Según el SRI (2015), si usted es turista extranjero puede acceder a la Devolución del IVA por sus consumos en bienes producidos en el Ecuador y servicios de alojamiento, adquiridos en establecimientos afiliados al proceso, los cuales que se los puede identificar con el logo que se encuentra al final de estas instrucciones. La Devolución de IVA aplica en montos superiores a USD 50,00 por cada factura.	Legales
Total	9		

Elaborado por: Francisco Flores

Análisis de los factores ecológicos

En el desarrollo del análisis del factor ecológico, es imprescindible referirse al impacto ambiental.

Tabla 5.9. Factores ecológicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Impacto ambiental	-7	En la provincia la amenaza más representativa es el volcán Tungurahua y Cotopaxi.	Ecológicos
Total	-7		

Elaborado por: Francisco Flores

5.2.4.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis de las cinco fuerzas de Porter, es necesario considerar las fuerzas del mercado en tiempo real, en atención a las categorías y sub categorías de análisis, pues cada fuerza requiere de un análisis particular que identifique sus fuentes o sea las variables clave de su comportamiento y desde el punto de vista sistémico, un diagnóstico sectorial, en función de las fuentes de dichas fuerzas. En esta tabla se ubica claramente la incidencia que tiene cada una de las fuerzas en el sector hotelero, el detalle es el siguiente:

Tabla 5.10. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Clientes	4	Según las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013), La población	Clientes

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
		económicamente activa en el Ecuador es de 47.48% del total de población, es decir existe un potencial interesante de crecer en la demanda de los servicios hoteleros.	
Competidores entrantes	6	La entrada de nuevos competidores en el sector hotelero tiene una barrera económica significativa debido a que para poner una infraestructura hotelera parecida a la del Hotel del Mall tiene que realizar una inversión no menos de 2 millones de dólares.	Competencia
Sustitutos	-5	Como productos sustitutos en el sector de hoteles se pueden indicar los siguientes: campamentos en áreas verdes, hosterías, pensiones.	Productos sustitutos
Proveedores	2	En la actualidad existe una variedad de proveedores que puedan satisfacer los bienes o servicios del sector hotelero de la provincia y el Ecuador.	Proveedores
Competidores	-4	En la actualidad el sector hotelero de la provincia de Tungurahua según las cifras del SRI (2015), existe un total de 303 negocios entre personas naturales y jurídicas en la actividad de SERVICIOS DE ALOJAMIENTO PRESTADOS POR HOTELES, HOTELES DE SUITES, APART HOTELES, COMPLEJOS TURÓSTICOS, HOSTERÍAS. Ello representa una cifra indicador de alta competencia dentro del sector, por ello la necesidad de marcar un valor diferenciador.	Rivalidad entre competidores
Total	3		

Elaborado por: Francisco Flores

5.2.4.1.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Para una mejor comprensión del análisis de los factores externos se realiza una condensación de los factores, en una sola matriz denominada matriz de evaluación de factores externos, la misma que se detalla a continuación:

Tabla 5.11. Matriz de evaluación de factores externos

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Crecimiento del turismo	7	0.074	0.52	Económicos
Tamaño del mercado	7	0.074	0.52	Económicos
La ley de seguridad social IESS	5	0.053	0.27	Legales
La ley de Régimen Tributario interno	2	0.021	0.04	Legales

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
La matriz productiva, toma como eje estratégico al turismo	5	0.053	0.27	Políticos
El PNBV 2013-2017	6	0.063	0.38	Políticos
Turismo Digital	7	0.074	0.52	Tecnológicos
El crecimiento en el uso del internet y redes sociales	10	0.105	1.05	Tecnológicos
Ley de turismo	2	0.021	0.04	Legales
Tendencia de consumo	7	0.074	0.52	Sociales
Poder negociador de los clientes	4	0.042	0.17	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	6	0.063	0.38	Competencia
Poder negociador de los proveedores	2	0.021	0.04	Proveedores
Amenazas				
Impacto ambiental	7	0.074	0.11	Ecológicos
Factor social canasta básica dentro del país	2	0.021	0.11	Económicos
Inflación	7	0.074	0.11	Económicos
Productos sustitutos	5	0.053	0.11	Productos sustitutos
Rivalidad entre competidores	4	0.042	0.11	Rivalidad entre competidores
Total	95	1	5.27	

Elaborado por: Francisco Flores

Una vez realizado el análisis se puede identificar que la empresa tiene un resultado de 5,27 puntos el mismo que está por debajo del promedio ponderado 5,5, ello representa que la empresa debe establecer estrategias que aporten a mejorar el aprovechamiento de las oportunidades, así como también puedan disminuir el impacto de las amenazas.

5.2.4.2. Análisis de los factores internos

El análisis de los factores externos se realiza a través de una condensación de los factores, en una sola matriz denominada matriz de evaluación de factores internos, la misma que se detalla a continuación:

Tabla 5.12. Matriz de evaluación de factores internos

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Servicio atención cliente	2	0.021	0.04	El servicio de ser cliente tiene aspectos positivos en lo referente al aseo y limpieza de las habitaciones, tenido que se contrata personas dispuestas a realizar un trabajo eficiente, pero por otro lado en cuanto a la recepción de clientes se considera que tiene aspectos negativos debido aquí existe una alta rotación de personal y el personal que se contrata tiene estudios de bachillerato.	Factores Internos
Cartera de clientes de la empresa	6	0.063	0.38	En los ocho años que llevan empresa en el mercado local, ha podido alcanzar una cartera de clientes representativa.	Factores Internos
Fidelización de clientes	5	0.053	0.27	El hotel ejecuta un plan de incentivos a los clientes frecuentes, de manera en que el precio real que se cobra a un cliente ocasional se le hace un descuento de entre el 10% y 15%, cabe resaltar que dicha estrategia ha funcionado de manera eficiente en los últimos dos años.	Factores Internos
Infraestructura Turística	5	0.053	0.27	El hotel del Mall, tienes un plan de mantenimiento total a las instalaciones en un periodo de cada cinco años, dicho mantenimiento ha permitido es que las instalaciones se encuentren en perfecto estado para brindar un hospedaje cálido a los turistas que lo visitan.	Factores Internos
Liquidez financiera	9	0.095	0.86	La liquidez financiera que presenta el hotel eficiente, debido a que en la actualidad no existen préstamos y deudas a proveedores. Es decir existe un margen de rentabilidad representativo.	Factores Internos
Marca	2	0.021	0.04	La empresa cuenta con un manual de imagen corporativa, pero la marca gráfica no se ha publicitado por los diferentes medios de comunicación, adicional a ello carece de alianzas estratégicas con empresas clave	Factores Internos

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
				(Trivago, Despegar.com), para la operación comercial empresa.	
Precios	8	0.084	0.67	El precio que maneja actualmente el hotel es un precio competitivo el sector turístico, es decir es un precio relativamente bajo con respecto la comodidad y el servicio que reciben los turistas.	Factores Internos
Debilidades					
Comunicación digital	8	0.084	0.11	El Hotel del Mall, en la actualidad carece de una estrategia integral de comunicación digital, debido al desconocimiento de los beneficios que representa: entre los principales es que le empresa puede realizar promociones y publicidad a bajo costo y que la empresa puede estar 24 horas del día 365 días del año en un medio masivo de comunicación.	Factores Internos
Análisis de clientes	6	0.063	0.11	El hotel carece de una categorización de los clientes, es decir no tiene identificado cuáles son los clientes de categoría A, B, C, D, E, esto dificulta en gran medida el brindar un servicio direccionado a un segmento de mercado.	Factores Internos
Dirección Estratégica	6	0.063	0.11	La empresa actualmente carece de una planificación estratégica que me permita identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De manera en que estás desaproveche las oportunidades de negocio que puede generar el sector turístico.	Factores Internos
Ideas e innovación	8	0.084	0.11	La empresa carece de un plan de innovación aló servicios que presta en el mercado local, esto afecta de manera directa a la operación comercial del hotel debido a que no se cuenta con servicios diferenciados en el sector turístico.	Factores Internos
Participación en ferias	7	0.074	0.11	El desconocimiento de las diferentes ferias de turismo donde se puede presentar el servicio diferenciado con el que cuenta el Hotel del Mall, no lo han	Factores Internos

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
				realizado debido al desconocimiento por parte de los propietarios del hotel.	
Reestructuración administrativa	10	0.105	0.11	En la era del consumidor innovador, la empresa debe reinventarse en su modelo de negocio, debido a que según Hippell et al. (2012), indica que recientes estudios demuestran que los consumidores generan colectivamente grandes cantidades de innovación tengo los productos y servicios. Dichos hallazgos son una llamada de atención tanto para las empresas como para los consumidores Y tiene unas implicaciones significativas sobre nuestra comprensión del de nuevos productos y servicios.	Factores Internos
Total	82	1	3.19		

Elaborado por: Francisco Flores

Una vez realizado el análisis se pudo identificar que la empresa tiene un resultado de 3.19 puntos, el mismo que está por debajo del promedio ponderado de 5.5, ello indica que la empresa debe establecer estrategias, que aporten a mejorar e incrementar las fortalezas, así como también pueda disminuir el impacto de las debilidades.

5.2.4.3. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Realizados los análisis de los factores internos y externos, se pueden determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Hotel del Mall. El detalle es el siguiente:

Tabla 5.13. Matriz de evaluación de factores internos

Fortalezas	Peso	Tipo de Factor
Servicio atención cliente	2	Factores Internos
Cartera de clientes de la empresa	6	Factores Internos
Fidelización de clientes	5	Factores Internos

Fortalezas	Peso	Tipo de Factor
Infraestructura Turística	5	Factores Internos
Liquidez financiera	9	Factores Internos
Marca	2	Factores Internos
Precios	8	Factores Internos
Total	37	

Debilidades	Peso	Tipo de Factor
Comunicación digital	8	Factores Internos
Análisis de clientes	6	Factores Internos
Dirección Estratégica	6	Factores Internos
Ideas e innovación	8	Factores Internos
Participación en ferias	7	Factores Internos
Reestructuración administrativa	10	Factores Internos
Total	45	

Oportunidades	Peso	Tipo de Factor
Poder negociador de los clientes	4	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	6	Competencia
Crecimiento del turismo	7	Económicos
Tamaño del mercado	7	Económicos
La ley de seguridad social IESS	5	Legales
Ley de turismo	2	Legales
La ley de Régimen Tributario interno	2	Legales
La matriz productiva, toma como eje estratégico al turismo	5	Políticos
El PNBV 2013-2017	6	Políticos
Poder negociador de los proveedores	2	Proveedores
Tendencia de consumo	7	Sociales
Turismo Digital	7	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	10	Tecnológicos
Total	70	

Amenazas	Peso	Tipo de Factor
Impacto ambiental	7	Ecológicos
Factor social canasta básica dentro del país	2	Económicos
Inflación	7	Económicos
Productos sustitutos	5	Productos sustitutos
Rivalidad entre competidores	4	Rivalidad entre competidores
Total	25	

Elaborado por: Francisco Flores

Una vez establecida la matriz FODA de la empresa se puede establecer que más son las debilidades que las fortalezas en casi un 30%, y que las amenazas representan una tercera parte de las oportunidades. De esta manera queda definido el modelo de negocio actual que venía en marcha en el Hotel del Mall, tomar en cuenta el giro a tomar con las nuevas oportunidades que se le presentan.

5.2.4.3.1. Estrategias para el Hotel del Mall

A continuación se detalla las estrategias desarrolladas para la estructura administrativa del Hotel del Mall.

Tabla 5.14. Estrategias para el Hotel del Mall

Estrategias	Tipo
Diseñar un nuevo modelo de negocio	Planificar
Establecer un cronograma de revisión del plan estratégico del hotel.	Planificar
Diseñar un presupuesto anual para las operaciones comerciales de la organización.	Planificar
Desarrollar un organigrama estructural.	Organizar
Desarrollar un manual de funciones para los diferentes puestos de trabajo.	Organizar
Diseñar un programa de capacitación para los empleados.	Dirigir
Hacer reuniones mensuales con los empleados.	Dirigir
Capacitar a los altos mandos de la empresa en temas de liderazgo.	Dirigir
Instalar cámaras de seguridad en los puntos estratégicos.	Controlar

Estrategias	Tipo
Instalar reloj biométrico para el control de los empleados.	Controlar
Desarrollar un <i>check list</i> para el verificar la limpieza de habitaciones.	Controlar
Desarrollar un sitio web para reservaciones en línea.	Controlar
Establecer mecanismos que permitan medir la satisfacción de los clientes indicadores.	Controlar

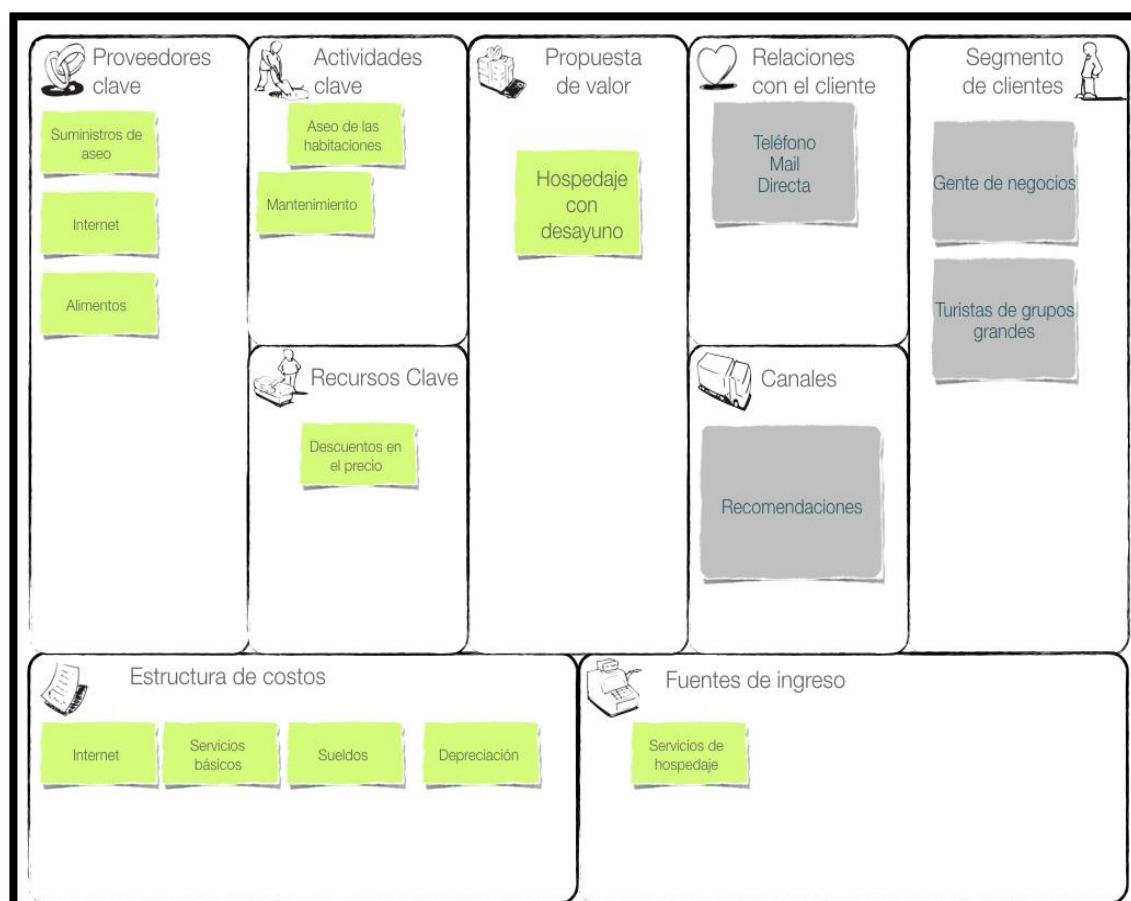
Elaborado por: Francisco Flores

5.2.4. Estrategia 1: Diseño de un modelo de negocio

5.2.4.1 *Business Model Canvas*

El *Business Model Canvas* tiene la facilidad de graficar el modelo de negocio de la empresa, para entender con mayor solvencia la estructura que tiene el negocio, con beneficios claros al momento de tener un punto de partida. Para ello se presenta el modelo de negocio que la empresa actualmente posee.

Gráfico 5.1. Business Model Canvas, actual



Elaborado por: Francisco Flores

Posteriormente al definir el nuevo modelo de negocio de la empresa, se procederá a aplicar las herramientas necesarias planteadas en el modelo, que permitan mejorar la estructura actual del negocio, y como eje fundamental, considerar al cliente como el promotor del mejoramiento hotelero que requiere la actualización del innovador negocio.

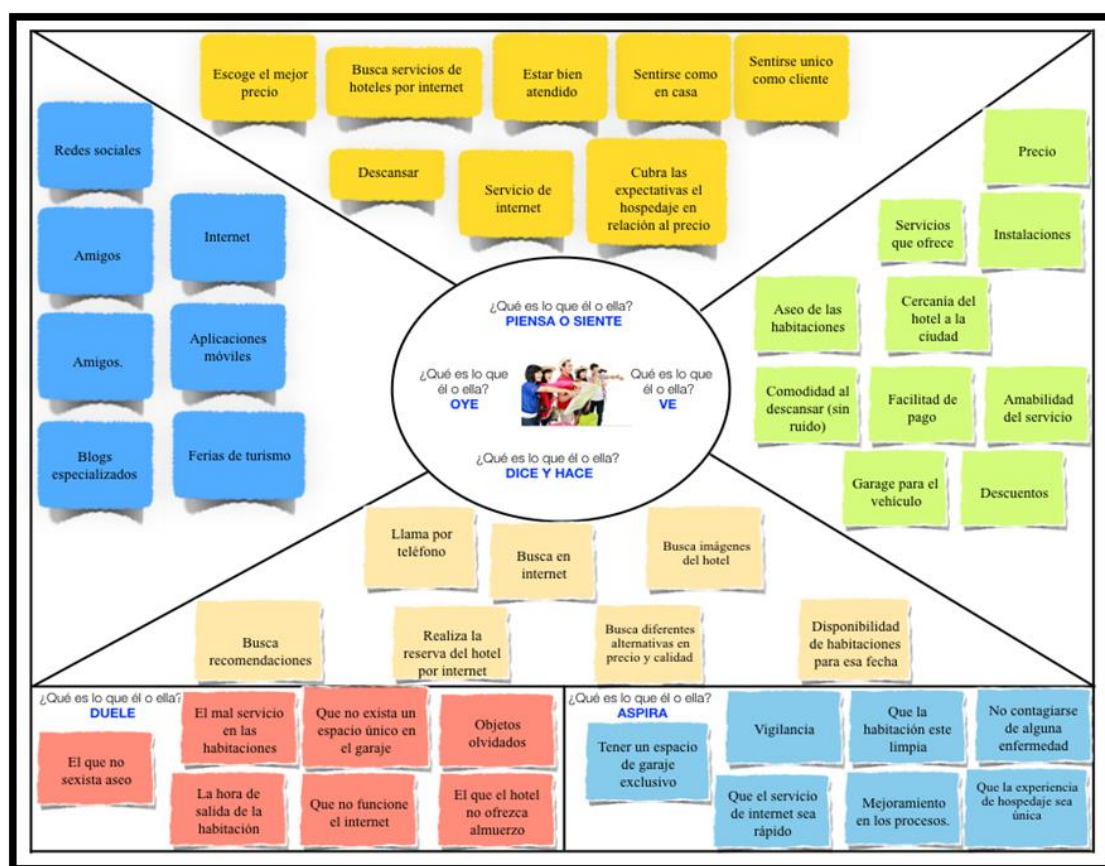
5.2.4.2. Matriz de empatía del cliente

La matriz de empatía, permite conocer al nicho de mercado al cual se quiere dirigir los servicios que ofrece el hotel del Mall, ello aporta de manera significativa el giro que la empresa debe tomar, para entender mejor las necesidades de los clientes potenciales.

Elaborada la matriz del cliente se puede identificar, cuáles son sus falencias y lo que se aspira con el servicio que se brinda en el hotel, ello aporta para que la empresa pueda seleccionar de mejor manera los recursos a utilizar para captar ese nicho de mercado potencial.

5.2.4.3. Propuesta de valor

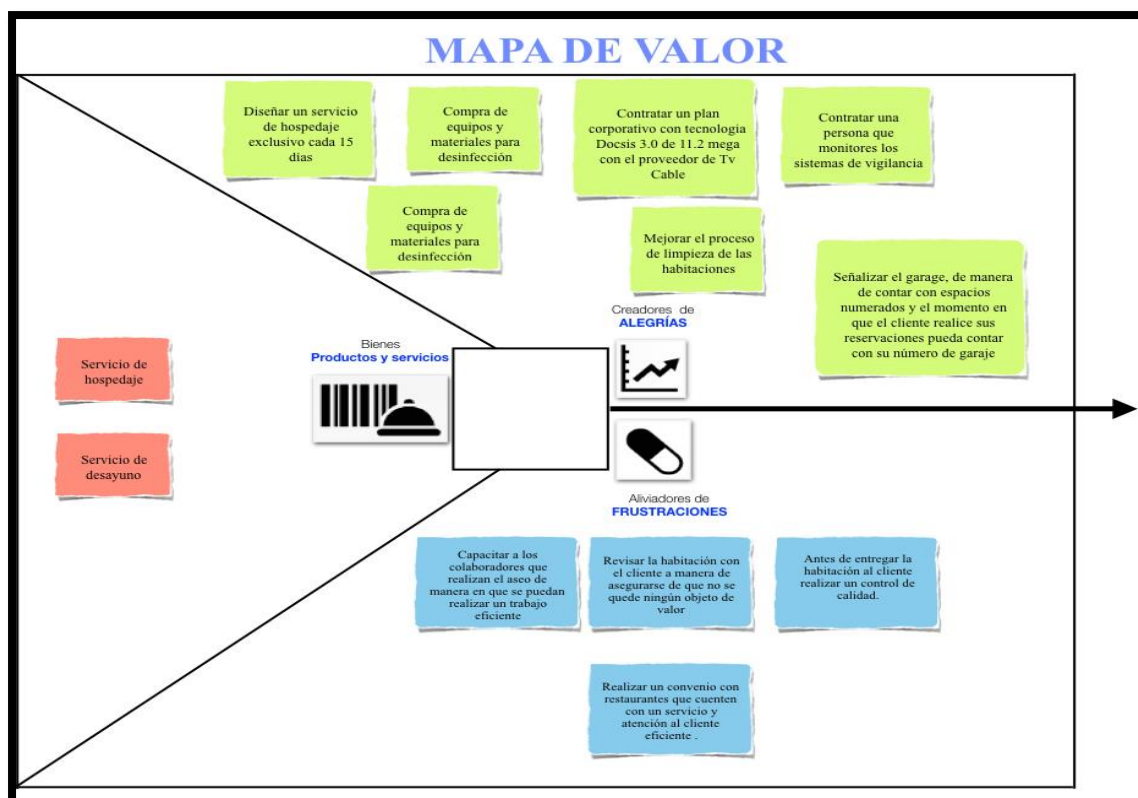
Gráfico 5.2. Matriz de empatía del cliente



Elaborado por: Francisco Flores

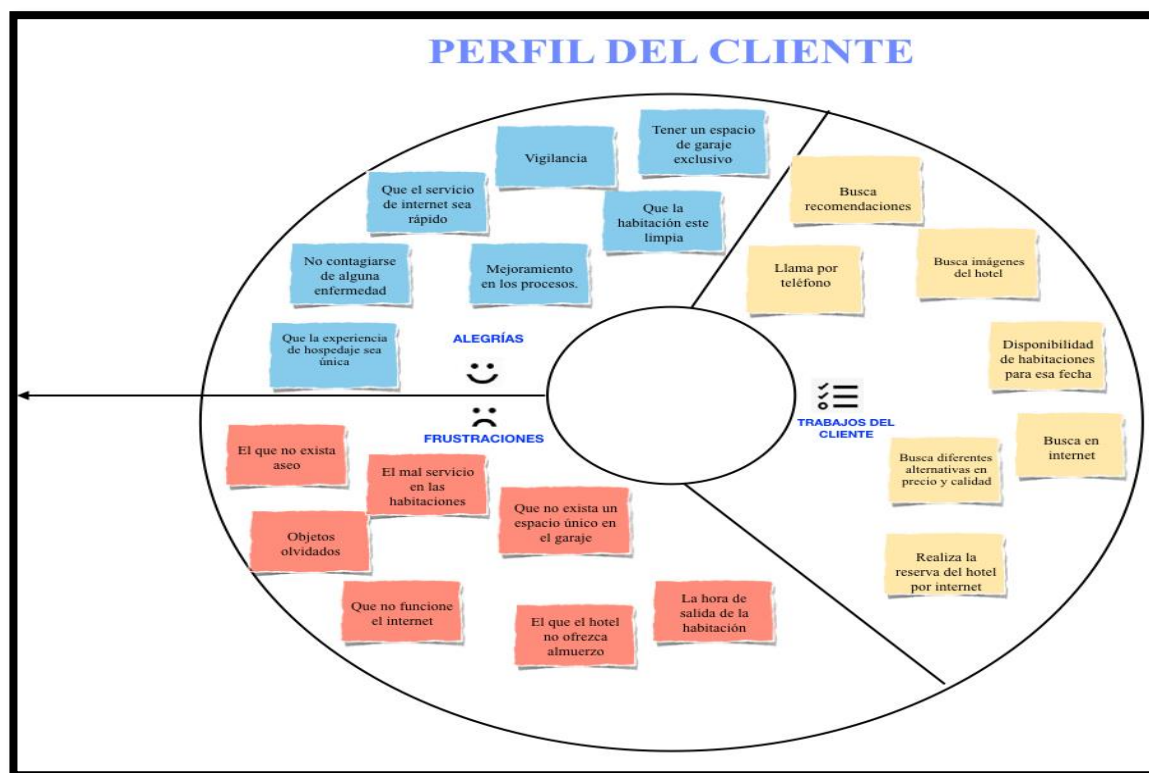
La propuesta de valor que debe aplicar el Hotel del Mall, debe ser necesaria y confiable para posicionar los productos hoteleros que brinda, ver que una buena propuesta podría ser el ofrecer un mejor servicio, para poder cobrar un mejor precio; también podría ser ofrecer el mismo servicio por menos valor, pero destacar el grado de especialidad que se asumió. Estas acciones pueden generar otras propuestas, por las cuales el cliente esté dispuesto a pagar un valor económico más asequible con su economía. El análisis se detalla a continuación:

Grafico 5.3. Mapa de valor



Elaborado por: Francisco Flores

Gráfico 5.4. Perfil del cliente



Elaborado por: Francisco Flores

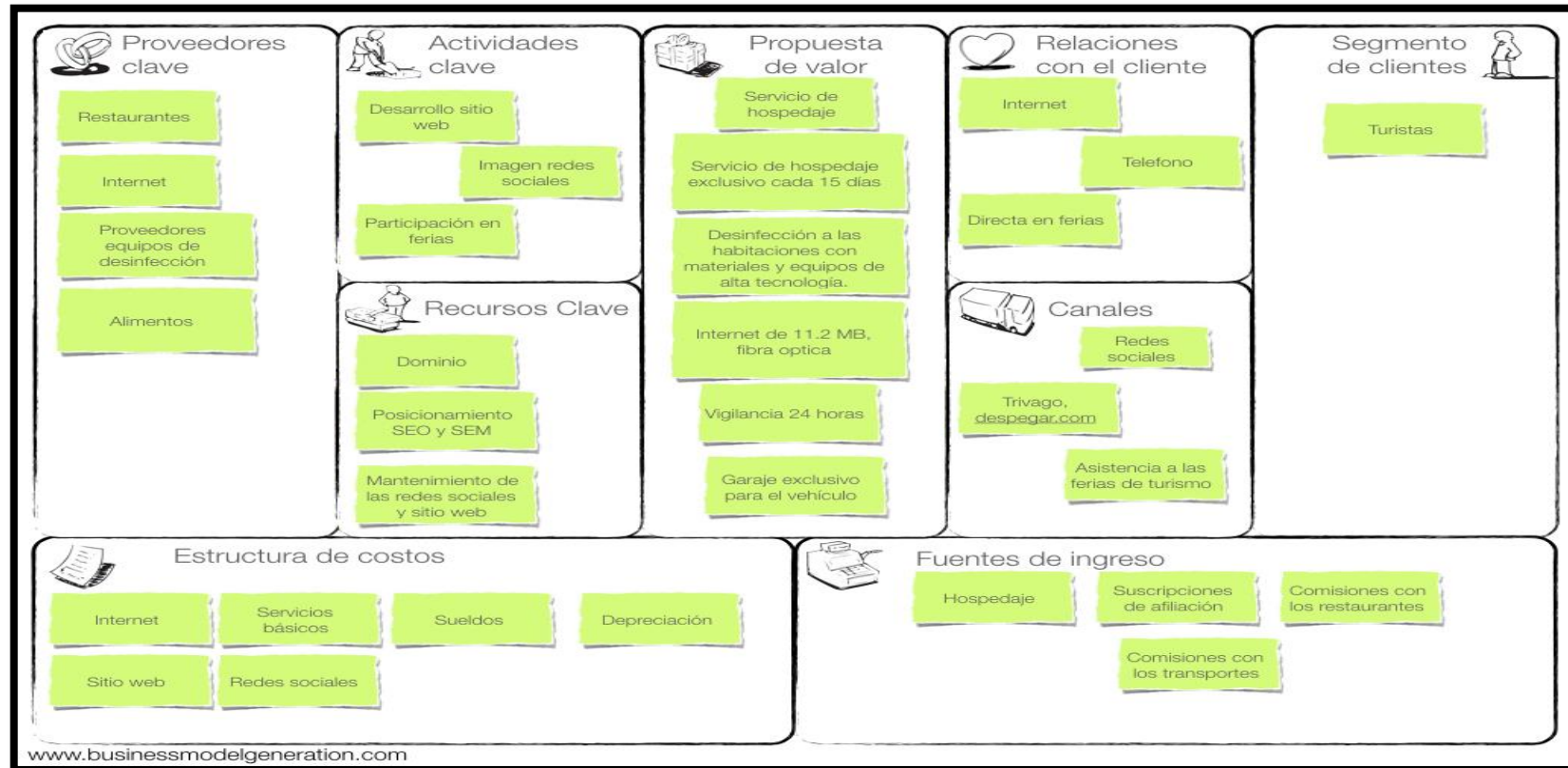
En la elaboración de la propuesta de valor, se considera dos puntos importantes los mismos que son el perfil del consumidor y el mapa de valor, estas dos herramientas están relacionados de manera directa debido a que las alegrías y frustraciones del cliente, tienen que relacionarse directamente con los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías en el mapa de valor, dentro del diagnóstico se puede identificar los aspectos relevantes tanto en las alegrías, como en las frustraciones de los clientes del Hotel del Mall.

Es necesario resaltar que para crear un nuevo modelo de negocio deben considerarse de manera indispensable, el marco de las alegrías y frustraciones que tienen los clientes, sobre todo estas últimas, que tiene que ver con los servicios del hotel, de los cuales el cliente espera un servicio preponderante.

A continuación se presenta el nuevo modelo de negocio

5.2.4.4. Estructura administrativa. Modelo de negocio propuesto

Gráfico 5.5. Modelo de negocio propuesto



Elaborado por: Francisco Flores

Dentro del nuevo modelo de negocio se puede establecer que factores de especial importancia serán los costos, actividades, recursos, la relación con los clientes, lo cual dará lugar a reestructurar los costos t definir de mejor manera la fuente de ingresos. El modelo de negocio señala como mejorar el hotel para tomar en cuenta al cliente que es la fuente principal de dicha innovación.

5.2.4.5. Organigrama de la implementación

A continuación se detalla el organigrama programado para las fases del modelo de negocio.

Gráfico 5.6. Cronograma

Fases	Meses											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Analizar												
Implementar												
Evaluar												
Retroalimentació												

Elaborado por: Francisco Flores

5.2.5 Estrategia 3: Diseñar un presupuesto anual para las operaciones comerciales de la organización.

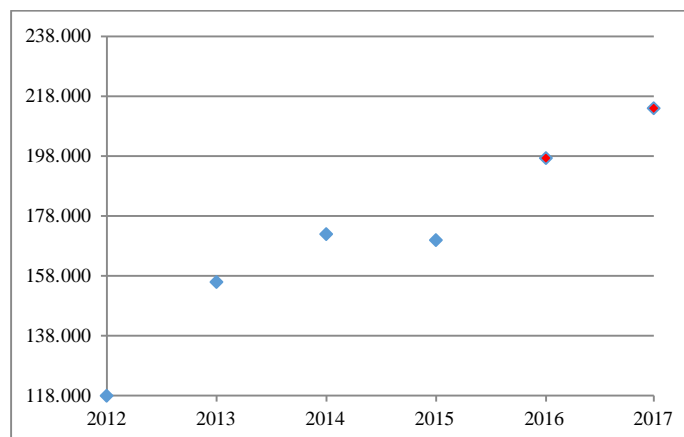
A continuación se detalla el presupuesto real y proyectado de las ventas, costos y utilidades del Hotel del Mall.

Tabla 5.15. Presupuesto proyectado de ventas

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	\$118.150,00	\$156.000,00	\$172.000,00	\$170.000,00	\$196.925,00	\$214.080,00

Elaborado por: Francisco Flores

Gráfico 5.7. Presupuesto proyectado de ventas



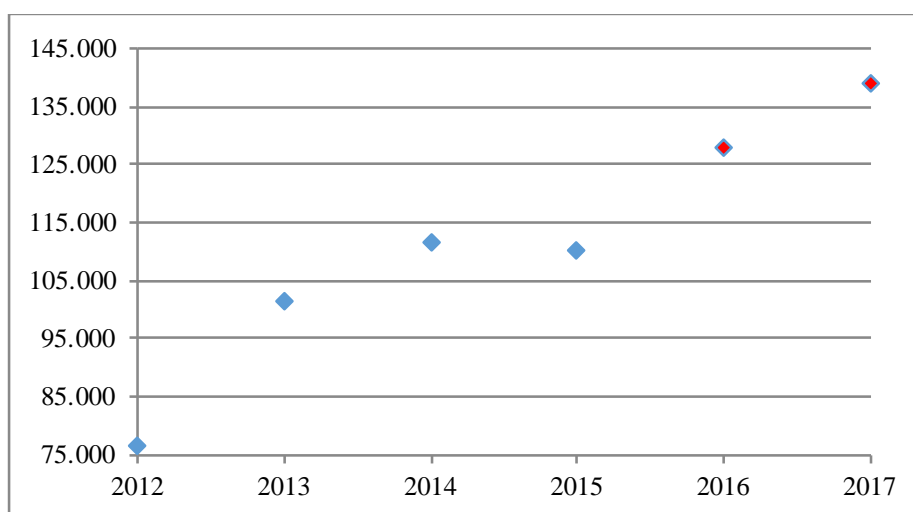
Elaborado por: Francisco Flores

Tabla 5.16. Presupuesto proyectado de costos

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Costos	\$76.798,00	\$101.400,00	\$111.800,00	\$110.500,00	\$128.001,00	\$139.151,60

Elaborado por: Francisco Flores

Gráfico 5.8. Presupuesto proyectado de costos



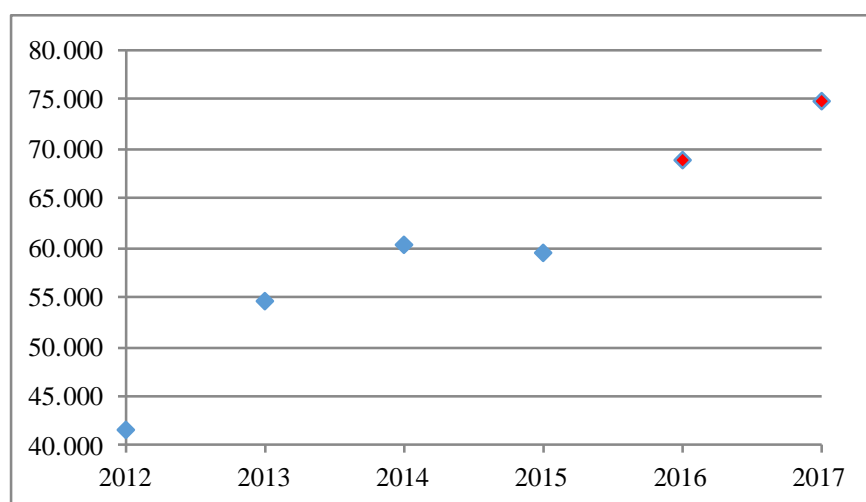
Elaborado por: Francisco Flores

Tabla 5.17. Presupuesto proyectado de la utilidad

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad	\$41.352,00	\$54.600,00	\$60.200,00	\$59.500,00	\$68.924,00	\$74.928,40

Elaborado por: Francisco Flores

Gráfico 5.9. Presupuesto proyectado de la utilidad



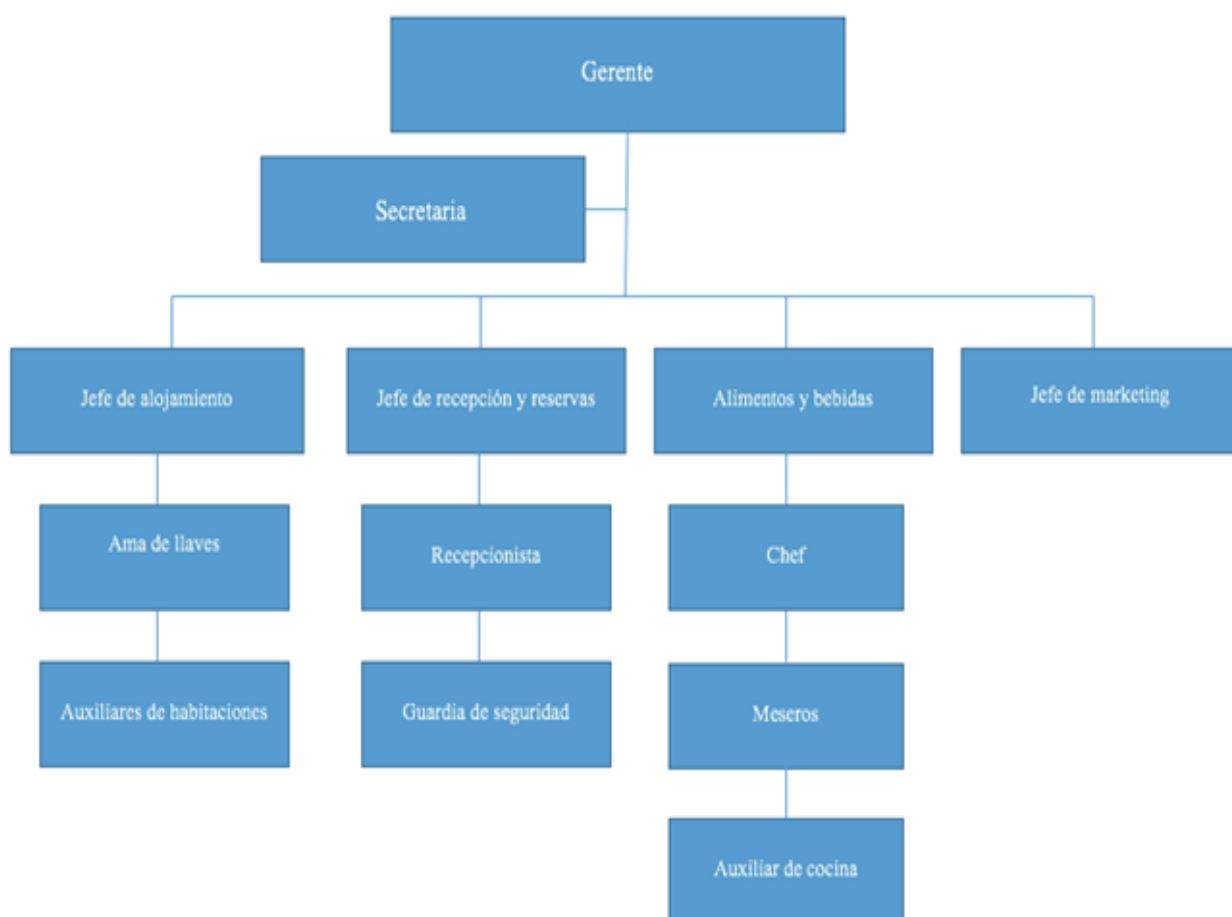
Elaborado por: Francisco Flores

5.2.6. Estrategia 4: Desarrollo de un organigrama estructural

Con la definición de la propuesta es necesario diseñar el nuevo organigrama estructural ajustado al nuevo modelo de negocio, el cual sería el siguiente:

HOTEL DEL MALL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 5.10. Organigrama estructural del Hotel del Mall

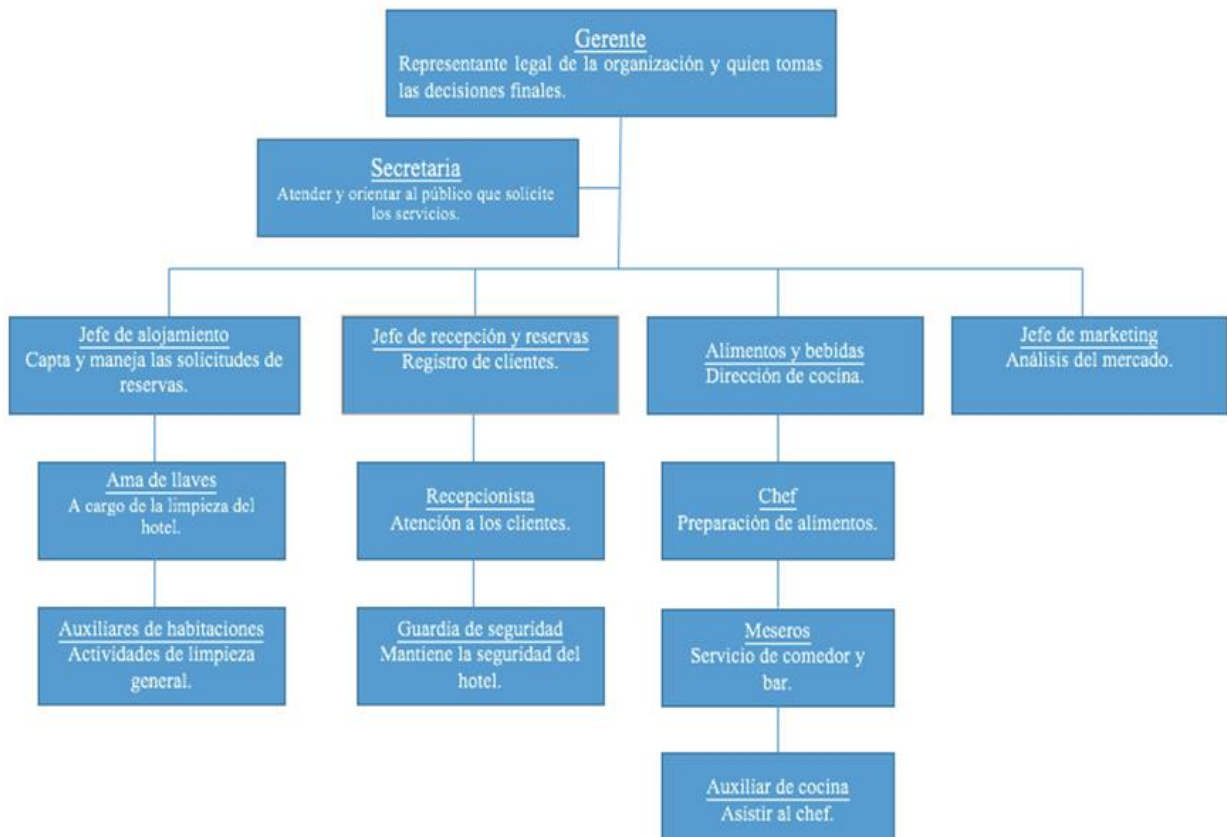


Elaborado por: Francisco Flores	Fecha: Mayo 2016
Aprobado por:	Fecha:

HOTEL DEL MALL


ORGANIGRAMA FUNCIONAL


Gráfico 5.11. Organigrama funcional del Hotel del Mall





Elaborado por: Francisco Flores	Fecha: Mayo 2016
Aprobado por:	Fecha:


5.2.7. Estrategia 5: Desarrollo de un manual de funciones


	<p align="center">Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall</p>	<p>Versión: 1-1</p>
		<p>Fecha 12-2015</p>
		<p>Código: MANUFUN-2015</p>
<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>La elaboración de un manual de funciones para el Hotel del Mall, es importante debido a que el personal necesita saber qué actividades deben desempeñar dentro de la organización, por lo tanto para el desarrollo del manual se establece las tareas y actividades que debe ejecutar cada colaborador dentro de la organización. Es necesario resaltar que para la elaboración del manual de funciones se trabajan conjuntamente con los empleados de la empresa.</p> <p>OBJETIVO DEL MANUAL</p> <p>Proporcionar a los colaboradores del Hotel del Mall un manual de funciones que sirva como instrumento para el cumplimiento de las labores dentro de la organización.</p>		


	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Gerente general	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>En este puesto se dirigen las funciones relacionadas con la administración del hotel:</p> <p>Planear, organizar, coordinar, supervisar y dirigir todas las actividades del hotel y del personal con el objeto de lograr un óptimo funcionamiento y servicio.</p> <p>Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.</p> <p>Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.</p> <p>Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos estén informados y desarrollar bien el trabajo asignado.</p> <p>Competencias</p> <p>Innovación.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>Honestidad.</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Título en administración o carreras afines.</p> <p>Comprometimiento con la calidad.</p> <p>Conocimientos de liderazgo y gerencia.</p> <p>Experiencia mínima de 5 años en la dirección de un hotel.</p> <p>Manejo de Microsoft Office.</p>		


	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Secretaria	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.</p> <p>Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.</p> <p>Recibe y envía correspondencia.</p> <p>Convoca a reuniones.</p> <p>Competencias</p> <p>Organización.</p> <p>Capacidad de comunicarse con las personas.</p> <p>Personalidad equilibrada.</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Título en administración o carreras afines.</p> <p>Experiencia mínima de 2 años en la dirección de un hotel.</p> <p>Manejo de Microsoft Office.</p>		


	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Jefe de alojamiento	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>El departamento de habitaciones es el encargado de captar y manejar las solicitudes de reservas.</p> <p>El mismo opera en estrecha coordinación con el personal del departamento de recepción y ama de llaves.</p> <p>Competencias</p> <p>Innovación.</p> <p>Resolución de problemas.</p> <p>Capacidad para comunicarse con el cliente.</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Título en Turismo y Hotelería o carreras afines.</p> <p>Disponibilidad de trabajar en horarios extendidos.</p> <p>Manejo de Microsoft Office.</p> <p>Excelente Servicio y atención al cliente.</p>		


	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Ama de llaves	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Está a cargo de la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, etc.</p> <p>Competencias</p> <p>Trabajo en equipo. Mejoramiento continuo. Capacidad de organización del tiempo.</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Bachiller. Disponibilidad de trabajar en horarios extendidos. Experiencia de 1 año en atención en un hotel. Excelente Servicio y atención al cliente.</p>		


	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Auxiliares de habitaciones	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Revisión de habitación en general. Comunicar a recepción cualquier anomalía dentro de la habitación Reposición de suministros dentro de la habitación. Limpieza de habitaciones y baños. Cambio de toallas, jabones, papel higiénico, etc. Revisión del funcionamiento de luces y aparatos eléctricos.</p> <p>Competencias</p> <p>Trabajo en equipo. Capacidad de organización del tiempo.</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Bachiller. Disponibilidad de trabajar en horarios extendidos. Tener experiencia en atención en un hotel mínima de 1 año. Estar dispuestas a brindar un servicio y atención al cliente único.</p>		


	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Jefe Recepción y reservas	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>La Recepción propiamente dicha, realiza sus funciones desde antes que el cliente llegue al hotel, durante su estadía, y hasta que éste se retira del hotel.</p> <p>Hacer el pre registro de pasajeros y grupos.</p> <p>Asignar habitaciones reservadas.</p> <p>Elaborar listas de grupo y distribuirlas.</p> <p>Control de recepción y entrega de mensajes para pasajeros y para el hotel.</p> <p>Autorizar cambios de habitaciones.</p> <p>Controlar llaves de habitaciones.</p> <p>Competencias</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Capacidad de organización del tiempo.</p> <p>Trabajo bajo presión.</p> <p>Mejoramiento continuo en los procesos.</p> <p>Capacidad para comunicarse con el cliente.</p> <p>Manejo de idiomas.</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Título en Turismo y hotelería o carreras afines</p> <p>Manejo de Microsoft Office</p> <p>Excelente Servicio y atención al cliente</p>		


	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Recepcionista	
Funciones y responsabilidades <p>Registro de clientes a su llegada</p> <p>Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa.</p> <p>Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno, para mantener informados a los usuarios del status de su solicitud.</p> <p>Enviar, recibir y archivar fax.</p> <p>Tramitar solicitud de taxi.</p> <p>Mantener un registro de las llamadas.</p> <p>Competencias</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Capacidad de organización del tiempo.</p> <p>Trabajo bajo presión.</p> <p>Mejoramiento continuo en los procesos.</p> <p>Capacidad para comunicarse con el cliente.</p> <p>Manejo de idiomas.</p> <p>Manejo de paquetes de office</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Título en Turismo y hotelería o carreras afines</p> <p>Disponibilidad de trabajar en horarios extendidos</p> <p>Manejo de Microsoft Office</p> <p>Excelente Servicio y atención al cliente</p>		

	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Guardia de Seguridad	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Verificar los daños causados al hotel por huéspedes. Asegurar la integridad de los empleados del Hotel Revisión continua de las instalaciones del hotel Vigilancia en las áreas de las habitaciones. Capacitación a los empleados de seguridad.</p> <p>Competencias</p> <p>Trabajo en equipo. Capacidad de organización del tiempo. Trabajo bajo presión. Mejoramiento continuo en los procesos. Capacidad para comunicarse con el cliente. Servicio militar completo</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Bachiller Disponibilidad de trabajar en horarios extendidos</p>		

	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Chef	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Dirigir la preparación de alimentos tanto corrientes como especiales. Revisar, analizar y autorizar las requisiciones de alimentos Elaborar los menús para la alimentación de los clientes Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos</p> <p>Competencias</p> <p>Trabajo en equipo Capacidad de organización del tiempo. Trabajo bajo presión. Mejoramiento continuo en los procesos. Capacidad para comunicarse con el cliente.</p>		
<p>Requisitos del puesto</p> <p>Título de Chef Disponibilidad de trabajar en horarios extendidos Excelente Servicio y atención al cliente Experiencia en la cocina</p>		

	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Mesero	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Deberá ser cortés y de buenos modales, con espíritu de servicio simpatía y personalidad, conocer los conceptos básicos de servicio a clientes, como: Servicio de comedor y bar, conocimientos básicos de gastronomía, conocimiento básico de Vinos y licores.</p> <p>Competencias</p> <p>Trabajo en equipo. Capacidad de organización del tiempo. Trabajo bajo presión. Mejoramiento continuo en los procesos. Capacidad para comunicarse con el cliente. Buen gusto para la cocina. Empatía con el cliente</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Bachiller Disponibilidad de trabajar en horarios extendidos Excelente Servicio y atención al cliente</p>		

	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Auxiliar de cocina	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Ayudar a al chef a preparar los alimentos (p.ej., limpiar y pelar frutas y verduras, cortar pan y carne).</p> <p>Medir y mezclar ingredientes, utilizar básculas y jarras medidoras.</p> <p>Preparar platos para servir.</p> <p>Preparar comida simple como salsas, aliños, sándwiches, sopas, postres, etc.</p> <p>Controlar las existencias e informar al supervisor cuando se necesite hacer más pedidos.</p> <p>Competencias</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Capacidad de organización del tiempo.</p> <p>Trabajo bajo presión.</p> <p>Mejoramiento continuo en los procesos.</p> <p>Capacidad para comunicarse con el cliente.</p> <p>Buen gusto para la cocina</p>		
<p>Requisitos del puesto</p> <p>Bachiller</p> <p>Disponibilidad de trabajar en horarios extendidos</p> <p>Experiencia en cocina</p> <p>Excelente Servicio y atención al cliente</p>		

	Manual de funciones para los trabajadores del Hotel del Mall	Versión: 1-1
		Fecha 12-2015
		Código: MANUFUN-2015
Nombre del cargo	Jefe de Marketing	
<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Difusión del servicio en páginas sociales (Facebook).</p> <p>Difusión de Spots publicitarios en ferias turísticas.</p> <p>Análisis del mercado.</p> <p>Diseño y actualización de la página oficial del Hotel del Mall.</p> <p>Proporcionar información del hotel en páginas como Trivago.</p> <p>La difusión, propaganda y publicidad por radio y televisión.</p> <p>La elección de canales de servicio e innovación.</p> <p>Fijar precios de venta.</p> <p>Competencias</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Capacidad de organización del tiempo.</p> <p>Trabajo bajo presión.</p> <p>Mejoramiento continuo en los procesos.</p> <p>Capacidad para comunicarse con el cliente.</p> <p>Innovación y analítico.</p> <p>Manejo avanzado de Microsoft Office.</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Título en marketing o carreras afines.</p> <p>Disponibilidad de trabajar en horarios extendidos.</p> <p>Manejo de Microsoft Office.</p> <p>Excelente Servicio y atención al cliente.</p>		

5.2.8. Estrategia 6: Diseño de un programa de capacitación para los empleados.

Para ejecutar la estrategia de reestructuración administrativa es necesario que se desarrolle un plan de capacitación orientado a mejorar las destrezas y habilidades de los colaboradores de la empresa a continuación se detalla:

Tabla 5.18. Planificación de los módulos de capacitación

Módulos	Competencias	Duración
Ofimática teoría y práctica	Enfocado a impartir los conceptos del manejo de office. Ejecutar los procedimientos propios de la recepción utilizar la Tecnología. Incorporar la computación a las labores diarias que desempeña de manera ágil y eficiente.	10 horas
Satisfacción al usuario	Dentro de este módulo se toma en cuenta los siguientes factores: Factores claves para la atención del usuario. Satisfacción del usuario en un hotel. Como hacer que el usuario tenga una experiencia de compra única. Qué hacer cuando aparece un conflicto con el cliente.	20 Horas
Protocolo	Comprende las normas del protocolo y las incorpora a los procedimientos propios de la recepción.	10 horas

Elaborado por: Francisco Flores

Módulo de Ofimática

La ofimática se ha convertido es una herramienta indispensable en la operación comercial de un hotel, por ello la necesidad de la aplicación de la información a las técnicas y trabajos de oficina.

Objetivos**General**

Facilitar el manejo de las herramientas de ofimática en la operación comercial del hotel.

Específicos

Identificar y manejar los paquetes de office más adecuados.

Desarrollar aplicaciones en Microsoft office para las tareas de recepción de un usuario.

Contenido pragmático

Microsoft Excel

Microsoft Word

Microsoft Power Point

Prezi

Blogger

Requerimientos

Salón con portátiles con acceso a internet.

Audiencia

Número de participantes: 4

Total de horas: 10

Módulo de satisfacción al usuario

La calidad y calidez en el servicio y atención al usuario es vital en la operación del Hotel del Mall, debido a que ello aporta de manera representativa para que el usuario vuelva a utilizar los servicios del hotel.

Objetivos**General**

Identificar las necesidades del usuario para mejorar la experiencia de compra.

Específicos

Comprender que la hospitalidad es la columna vertebral del servicio hotelero.

Demostrar el uso de estrategias que permitan el manejo de los conflictos con los clientes.

Contenido pragmático

Resolución de conflictos.

Saber escuchar al cliente.

Empatía con el cliente.

Mejorar el servicio con una sonrisa.

Requerimientos

Salón en las instalaciones del hotel.

Audiencia

Número de participantes: 5

Total de horas: 20

Módulo de protocolo

En la actualidad en los negocios de sentido hotelero se debe establecer el manejo adecuado y eficiente del protocolo, debido a que ello evita que los usuarios pasen por momentos incómodos al momento de que el talento humano del servicio.

Objetivos

General

Incorporar normas en el funcionamiento del Hotel del Mall.

Específicos

Conocer las normas del protocolo dentro de un hotel.

Describir un protocolo para recibir a los usuarios de los servicios del Hotel del Mall.

Contenido pragmático

Generalidades del protocolo

Protocolo de recepción

Protocolo por vía telefónica

Normas para atender a clientes AAA.

Requerimientos

Salón en las instalaciones del hotel.

Audiencia

Número de participantes: 5

Total de horas: 10

5.2.8.1. Presupuesto de capacitación

Para brindar la capacitación a los colaboradores del Hotel del Mall se indica el siguiente detalle:

Tabla 5.19. Presupuesto de capacitación

Temas de capacitación	Presupuesto Anual
Ofimática teoría y práctica	\$1200
Satisfacción al usuario	\$1500
Protocolo	\$800
Total	\$3500

Elaborado por: Francisco Flores

5.2.9. Estrategia 7: Hacer reuniones semanales con los empleados.

Las reuniones con los empleados se realizarán dos veces a la semana, de la siguiente manera:

Tabla 5.20. Reuniones de los empleados

Día	Detalle
Lunes	Coordinar las actividades del inicio de semana:
	Reservaciones a grandes grupos
	Mantenimiento pendiente de las instalaciones
	Seguridad del Hotel
	Quejas de los clientes
	Motivación a los empleados sobre el servicio al cliente
Viernes	Coordinar la recepción de las personas que ingresan el fin de semana
	Mantenimiento pendiente de las instalaciones
	Recepción de suministros el fin de semana
	Quejas de los clientes
	Motivación a los empleados sobre el servicio al cliente

Elaborado por: Francisco Flores

5.2.9. Estrategia 8: Capacitar a los altos mandos de la empresa en temas de liderazgo

Establecer una capacitación a finales del año 2016 sobre el tema de cuerdas altas, que consiste en una serie de ejercicios tanto mentales como físicos en los cuales se

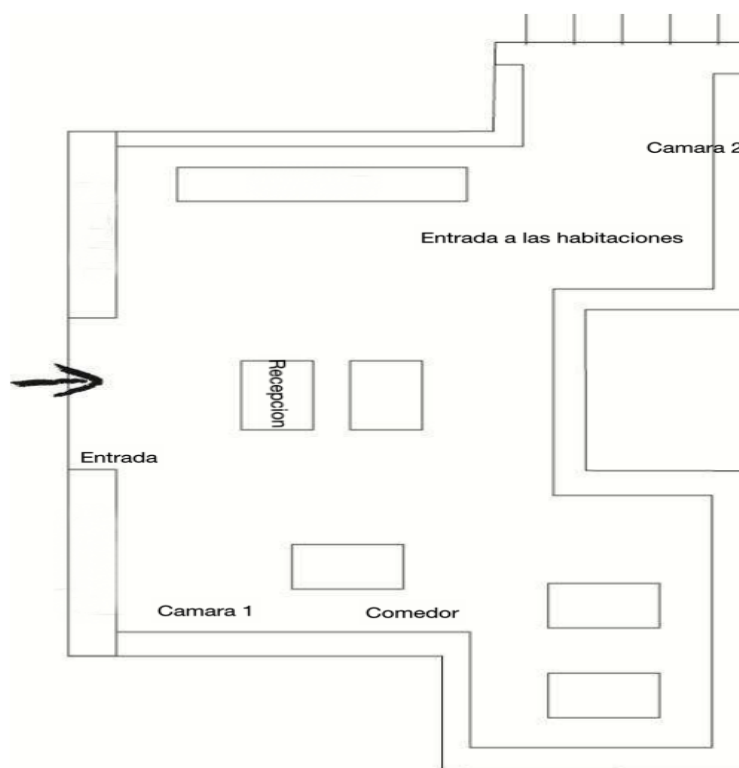
desarrolla y mejora la capacidad de concentración, coordinación, confianza en sí mismo y de esta manera hacer que cada persona pueda evidenciar sus fortalezas y limitaciones que tiene. De manera en que los mandos de la organización puedan liderar con un liderazgo participativo que los subordinados acepten las instrucciones de su inmediato superior.

Para el taller se considera un presupuesto de 2000usd, y la fecha será a mediados de diciembre del año 2016.

5.2.10. Estrategia 8: Instalar cámaras de seguridad en los puntos estratégicos

A continuación se detalla dónde deben estar ubicadas las cámaras de seguridad dentro del hotel, el costo de esta instalación será de dos mil dólares americanos

Gráfico 5.12. Distribución de las cámaras de seguridad



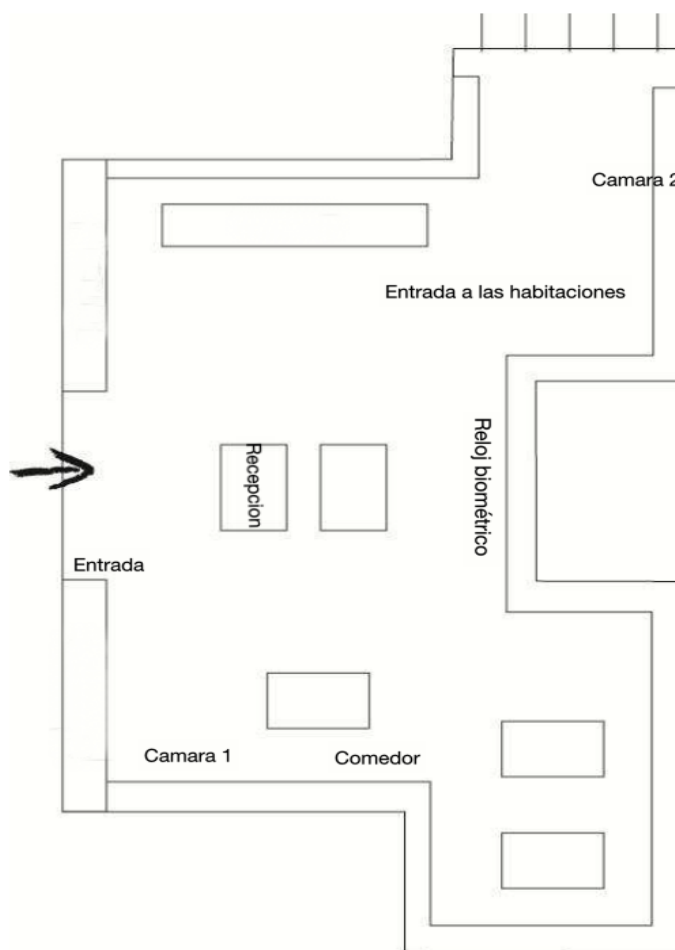
Elaborado por: Francisco Flores

5.2.11. Estrategia 9: Instalar reloj biométrico para el control de los empleados.

A continuación se detalla dónde debe estar ubicado el reloj biométrico, para el control de la hora de entrada y salida de los colaboradores, el costo de esta instalación será de

ocho cientos dólares americanos es necesario resaltar que si un empleado no registra la hora de entrada y salida será multado con dos dólares.

Gráfico 5.13. Reloj Biométrico



Elaborado por: Francisco Flores

5.2.12. Estrategia 10: Desarrollar un *check list* para el verificar la limpieza de habitaciones.

Se desarrolla un formulario donde el encargado de limpieza deberá registrar si la habitación se encuentra a conformidad.

Tabla 5.21. *Check List* para el control de limpieza

Ítem para la revisión	Si	No	Responsable
Revisión del sanitario			
Revisión de piso y paredes de la ducha			
Revisión del lava manos			
Revisión del piso del baño			
Revisión del basurero del baño			
Revisión del piso del cuarto			
Revisión debajo la cama y veladores			
Revisión dentro de los armarios			
Revisión de polvos en televisión y lámparas			
Total			
Observaciones			

Elaborado por: Francisco Flores

5.2.13. Estrategia 11: Desarrollar la *Fanpage* para reservaciones en línea.

Se desarrolla la *Fanpage*, con la finalidad que los usuarios puedan realizar sus reservaciones por medio del internet, para ello se utilizó la aplicación: SocialPack, que ayuda a que se pueda mejorar el servicio del Hotel del Mall.

Gráfico 5.14. *Fanpage* para reservaciones

The image shows a Facebook page for 'Hotel DEL Mall'. A reservation form is overlaid on the page. The form contains the following fields and options:

- Cita / Reserva a nombre de:** [Empty text field]
- *Nombre de la reserva:** [Empty text field]
- *N° de personas:** [Dropdown menu, currently showing '1 persona']
- Dirección:** [Text field with address: 'C/ General Varela, 4 - C/ Orense, 37 + 28']
- *Fecha:** [Calendar icon]
- *Hora:** [Time dropdown menu, currently showing '00:00']
- Disponibilidad:** [Text field: 'solo esa hora disponible']
- *Servicios a recibir:**
 - Panadería
 - Pizzería
 - Camarita
 - Restaurante
- Direcciones y horarios:**
 - Direcciones:** - C/ General Varela, 4 - C/ Orense, 37 • 28000 Madrid
 - Horarios:**
 - Lunes, Martes, Miércoles, jueves y Viernes: - de 08:00 a 01:00
 - Sábado: - de 09:00 a 02:00
 - Domingo: - de 09:00 a 03:00
 - Próximos días sin servicio (cerrado):**
 - 02 de diciembre de 2013
 - 28 de diciembre de 2013
 - 01 de noviembre de 2013
- Próximas citas:** [Empty list]
- No tienes citas confirmadas.**

Elaborado por: Francisco Flores

5.2.14. Estrategia 12: Indicadores de control para el nuevo modelo del negocio hotelero

Para medir la efectividad del modelo de negocio dentro del Hotel del Mall se recomienda revisar de manera mensual los siguientes indicadores de control:

Proyección de los indicadores

Para establecer la realidad del Hotel del Mall, mediante los indicadores se establece una proyección de los resultados que se estiman alcanzar.

Tabla 3.22. Datos para el cálculo de indicadores

Detalle	Número
Cientes actuales	950
Ingresos de la empresa	\$12500
Costo de los bienes vendidos	\$3500
Número de clientes nuevos	150
Peticiones prospectivas recibidas	200

Elaborado por: Francisco Flores
Fuente: Hotel del Mall

Para el cálculo de proyecciones se considera un 5% de crecimiento anual.

Tabla 5.23. Proyección de los indicadores

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa de Adquisición = Número de clientes nuevos en el periodo/Número de clientes en el periodo	TA= 150/950	TA= 255/1340	TA= 355/1790	TA= 425/1900	TA= 575/2500
	16%	19%	20%	22%	23%
Promedio de adquisición=Costes de captación/ Número de clientes adquiridos	PA= 450/150	PA= 350/255	PA= 250/355	PA= 150/425	PA= 150/575
	\$3,00	\$1,37	\$0,70	\$0,35	\$0,26
Tasa de conversión	TC= 150/200	TC= 255/325	TC= 355/435	TC= 425/595	TC= 575/740
	75%	78%	82%	71%	78%
ROI=(Ingresos-costos de los bienes vendidos)/costos de los bienes vendidos	ROI= (12500-3500)/3500	ROI= (15500-4000)/400	ROI= (19500-4500)/4500	ROI= (24500-4800)/4800	ROI= (29000-5300)/5300
	257%	288%	333%	410%	447%

Elaborado por: Francisco Flores

Se finaliza el desarrollo de la solución para el Hotel del Mall en cuanto a la reestructuración administrativa se presenta el capítulo VI, donde se detallan las conclusiones y recomendaciones que se han llegado una vez realizada la investigación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Una vez realizado el diagnóstico referente a la situación actual del Hotel, se perfila la necesidad de una reestructuración administrativa dentro del modelo de negocio, debido a que en la era del consumidor innovador, es necesario que la empresa asuma el reto de estructurar un nuevo modelo, que permita al cliente evidenciar una propuesta de valor diferenciada.

Se concluye que una vez fundamentados de manera teórica todos los elementos de la reestructuración administrativa, los componentes bibliográficos aportan al entendimiento del nuevo modelo de negocio desde su concepción, ejecución, control y evaluación.

El Hotel del Mall en la actualidad maneja una estructura administrativa tradicional, pero con varios componentes dentro de la organización que facilitan se ponga en práctica un nuevo modelo de negocio hotelero que esté basado en la metodología Business Model Canvas, mediante el cual el cliente pueda tener muchos más servicios diferenciados que satisfagan sus necesidades.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda utilizar la matriz de empatía de cliente y la curva de valor para diagnosticar el funcionamiento del nuevo modelo de negocio en la estructura administrativa de la organización.

Así también, se recomienda que el nuevo modelo de negocio se siga con el proceso de innovar dentro del funcionamiento de la estructura administrativa de la organización, debido a que es necesario generar propuestas de valor nuevas, de manera que la

organización pueda reinventarse continuamente y que el Hotel del Mall, maneje un modelo de negocio transformador basado en la innovación y desarrollo.

Se recomienda medir el impacto en la satisfacción del cliente en el nuevo modelo de negocio con la metodología *Business Model Canvas*, el mismo que está basado en conceptos y prácticas actuales en el mundo de los negocios.

Bibliografía

- Bastos, A. (2007). *Fidelización Del Cliente*. Ideas propias Editorial S.L.
- Blasco, M., & Campa, F. (2014). *Guía para la autoevaluación de empresas: Claves para mejorar tu negocio*. Profit Editorial.
- Blasco, M., & Planas, F. (s. f.). *Guía para la autoevaluación de empresas: Claves para mejorar tu negocio*. Profit Editorial.
- Caneda, M. (2009). *Dirección Estratégica Innovadora Pero, ¿Hay Vida Después de Porter?* Netbiblo.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. ESIC Editorial.
- David, F. (2010). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Franklin, E. B. (2010). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.
- García, A. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bilineata Publishing.
- Heizer, J. (2010). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.
- Magretta, J. (2010). *Operación del servicio [Spanish print version Service Operation]*. TheStationery Office.
- Marin, A. (2012). *EOI_Turismo_2012.pdf*. Recuperado a partir de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80170/EOI_Turismo_2012.pdf
- Medina, R. (2014). *Despliega tu propuesta de valor*. LID Editorial.
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta Spain.
- Palacios, J. (2010). *Técnicas Avanzadas de Negociación*. Netbiblo.
- Pulido, A. (2010). *Guía para usuarios de predicciones económicas*. ECOBOOK.
- Summers, D. C. S. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson Educación.
- Torres, M. (2010). *el establecimiento hotelero*. Ideas propias Editorial S.L.

Universidad Católica Andrés. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés.

Zagmutt, A. (2010). *Vínculos afectivos, mentes conectadas*. UQBAR.

Anexos

ENTREVISTA

Objetivo: Obtener información del representante del “Hotel del Mall” para diseñar una estructura organizacional dentro de la empresa.

Dirigido a:

- 1.- ¿Cómo considera que se encuentra su empresa en la actualidad?**
- 2.- ¿Es importante para usted la opinión de sus colaboradores al momento de tomar una decisión en la empresa? ¿Por qué?**
- 3.- ¿Considera usted importante la existencia de un documento en su empresa en el cuál se delegue las funciones que cada uno de sus colaboradores deba cumplir?**
- 4.- ¿Cómo considera que es la comunicación de usted hacia sus colaboradores?**
- 5.- ¿Cómo realiza el control del desempeño de sus colaboradores?**
- 6.- ¿Considera que existen problemas dentro de su empresa que afecten al desempeño y crecimiento de la misma?**
- 7.- ¿Qué estrategias implementa para competir en el mercado?**
- 8.- ¿De qué forma guía a sus colaboradores para que cumplan las tareas delegadas?**
- 9.- ¿Se considera un líder dominante o un líder flexible con sus colaboradores?**

Encuesta dirigida a los clientes del Hotel del Mall

Objetivo: Obtener información de los clientes del “Hotel del Mall” para diseñar una estructura organizacional dentro de la empresa.

Dirigido a: Clientes externos del Hotel del Mall.

1. ¿Indique cuál es su grado de satisfacción con respecto a los servicios prestados por el Hotel del Mall?

CATEGORÍAS
Muy Bueno
Bueno
Regular
Pésimo

2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes servicios le agradecería le brinden en el hotel?

CATEGORÍAS
Biblioteca y servicio de Internet de alta velocidad
Desinfección de las habitaciones + servicio exclusivo de hospedaje
Vigilancia 24 horas + garaje exclusivo
Servicio de lavandería
Platos a la carta

3. ¿Usted recomendaría los servicios del Hotel del Mall a otra persona?

CATEGORÍAS
Siempre
Casi Siempre
Rara Vez
Nunca

4. ¿Por cuáles de los siguientes servicios adicionales estaría dispuesto a pagar un valor extra?

CATEGORÍAS
Afiliación anual de hospedaje con tarifas especiales.
Tours en la zona centro del país
Membresía de taxi

5. ¿Cuál medio de comunicación utiliza con mayor frecuencia para escoger un hotel que cumpla sus expectativas?

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Redes sociales	132	49 %
Página Web	103	38 %
Radio, prensa y televisión	33	12 %

6. ¿Cuál es la razón de su preferencia para hospedarse en el Hotel del Mall?

CATEGORÍAS
Turismo
Negocios
Vacaciones
Situaciones familiares
Hospedaje emergente

7. ¿Es importante para usted el número de estrellas que tenga el Hotel?

CATEGORÍAS
3 estrellas
4 estrellas
5 estrellas

8. ¿Cuál considera estimativamente sea el costo de hospedaje?

CATEGORÍAS
Entre 15 y 25 dólares
Entre 25 a 40 dólares
Más de 40 dólares

9. ¿Cuál considera usted el paquete de servicios ideal, que pueda usar para su hospedaje?

CATEGORÍAS
Hospedaje + transporte
Hospedaje+ alimentación+ garage privado+seguridad+ internet de alta velocidad
Hospedaje+ transporte+ alimentación+ tour
Hospedaje