PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

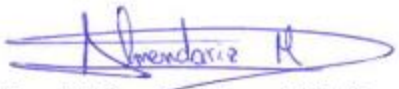
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **MIGUEL ALEJANDRO ALMENDÁRIZ MENCIAS** C.I. **1720947744** autor del trabajo de graduación intitulado: **"ESTUDIO MACRO DE TODAS LAS ÁREAS DEL ESTABLECIMIENTO PARA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, ÁREA DE MARKETING Y ÁREA DE VENTAS DEL HOSTAL SOLERA HOUSE UBICADO EN EL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO"**, previa a la obtención del grado académico de **INGENIERO EN GESTIÓN HOTELERA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 27 de Noviembre de 2018



Miguel Alejandro Almendáriz Mencías
C.I. 1720947744

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, MBA. Erick Santiago Aldás Hinojosa, director de esta disertación, certifico que el sr. Miguel Alejandro Almendáriz Mencías ha realizado con mi dirección este trabajo titulado **ESTUDIO MACRO DE TODAS LAS ÁREAS DEL ESTABLECIMIENTO PARA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, ÁREA DE MARKETING Y ÁREA DE VENTAS DEL HOSTAL SOLERA HOUSE UBICADO EN EL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO**, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.

MBA. Erick Santiago Aldás Hinojosa

Quito, Noviembre 27 del 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO

PLAN DE DISERTACIÓN

ESTUDIO MACRO DE TODAS LAS ÁREAS DEL ESTABLECIMIENTO PARA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, ÁREA DE MARKETING Y ÁREA DE VENTAS DEL HOSTAL SOLERA HOUSE UBICADO EN EL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO.

MIGUEL ALEJANDRO ALMENDÁRIZ MENCÍAS

DIRECTOR: MBA. ERICK ALDÁS

QUITO

2018

AGRADECIMIENTO

Para mí es muy importante agradecer a Dios y también a mis padres, Jorge Almendáriz y Gladys Mencías, quienes, con sus consejos, su persistencia y paciencia me guiaron durante toda esta importante etapa de mi vida.

También no puedo dejar de pasar por alto agradecer el apoyo de mi abuelo Luis Felipe Almendáriz, mi tía Ángela Almendáriz y mi hermano Sergio Almendáriz, quienes desde el comienzo de mis estudios en la universidad han sido un apoyo para cada día lograr cumplir mis metas y crecer en lo personal.

Adicional, quiero mencionar el apoyo incondicional de mi director de disertación, MBA. Erick Aldás, quien con sus conocimientos y experiencia ha sido un soporte fundamental para el desarrollo de este estudio.

A mis amigos y profesores también agradezco por sus consejos, apoyo, vivencias que me brindaron durante toda esta etapa universitaria.

Mis compañeros de trabajo también han sido un apoyo importante para alcanzar aquellas metas propuestas.

Nuevamente muchas gracias a todos.

Índice

Capítulo I…….. **8**

Introducción…….. **8**

1.1 Tema ……... 8

1.2 Justificación …… 8

1.3 Planteamiento del problema …… 9

1.4 Objetivos ……... 10

1.5 Marco Referencial …… 11

Capítulo II ……12

Marco Teórico ……12

2.1 Concepto de marketing ……...12

2.2 Concepto de ventas …… 12

2.3 Información del establecimiento …… 12

2.4 Definición hostal ……...13

2.5 Categorización hostales …… 13

2.6 Factores para categorización de hostales …….. 15

2.6.1 Servicio …….. 15

2.6.2 Calidad ……15

2.6.3 Responsabilidad social corporativa ……16

2.6.4 Ambiental ……16

2.7 Perspectivas del marketing ……16

2.8 Marketing Estratégico ……. 17

2.9 Marketing Operativo …… 17

2.10 Técnicas de venta ……..17

2.11 Técnicas Capacitación de Personal ……18

Capítulo III …….. 19

Marco Metodológico …… 19

3.1 Procedimiento Metodológico ……..19

3.2 Procesamiento de datos …….. 20

3.3 Diseño de Entrevista ……22

3.4 Diseño de encuesta ……..24

3.5 Análisis de resultados ……..26

3.5.1 Instrumentos aplicados ……26

3.5.2 Variables estudiadas en ambos instrumentos ……..26

3.5.3 Resultados de la recolección de información ……...27

Capítulo IV ……...37

Propuesta ……37

4.1 Identificación de debilidades ……...37

4.2 Acciones a emprender ……38

4.2.1 Formación profesional de los colaboradores del establecimiento ……38

4.2.1.1 Detalle programa de formación profesional de los colaboradores del establecimiento ……...40

4.2.2 Fortalecimiento del proceso de Marketing ……43

4.2.3 Fortalecimiento del proceso de Ventas ……44

Capítulo V ……47

5.1 Conclusiones ……47

5.2 Recomendaciones ……48

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. Tema

Estudio Macro de todas las áreas del establecimiento para propuesta de mejoramiento en, el proceso de capacitación de personal, área de marketing y área de ventas del Hostal Solera House ubicado en el centro histórico de Quito.

1.2 Justificación

Durante los estudios de la carrera de Gestión Hotelera, los cuales, complementados con el tiempo de trabajo desempeñado en el Hotel Patio Andaluz y en el Hostal Solera House en cada una de las diferentes áreas, se ha tenido la oportunidad de identificar después de un breve análisis y estudio que en el segundo establecimiento, el personal de trabajo presenta una pequeña falta de capacitación para desempeñar sus funciones, a su vez también se observó una baja gestión en el área de marketing y ventas; por lo cual es necesario realizar una propuesta de mejora en los procesos de éstas áreas que permitan el desarrollo y perfeccionamiento de las mismas para lograr así una excelente calidad en los servicios ofrecidos por parte del Hostal Solera House.

Actualmente, debido a la tendencia de mercado existente y que tiende a ser más exigente en aspectos como buen servicio y calidad, es viable aplicar esta propuesta de mejora de los procesos en el Hostal Solera House, pues así la misma permitirá que los colaboradores del establecimiento obtengan conocimientos apropiados y claros acordes a su área en la que desempeñen sus funciones, estos conocimientos, facilitarán las distintas labores diarias de los empleados en la institución, también, permitirán la mejora en la calidad del servicio brindado hacia los clientes y, a su vez, asegurarán que existan menos errores en la aplicación de los procesos de cada una de las áreas que requieren ser fortalecidas.

Tomando en cuenta el punto de vista de las relaciones humanas, esta propuesta de mejora de los procesos en el Hostal Solera House nace de la necesidad de lograr brindar a sus clientes un producto y servicio basados en altos estándares de calidad, tal y como lo menciona Luis Bassat en su libro representativo *Inteligencia Comercial* , donde se explica que “siempre debe existir trabajo en equipo entre el área de marketing y ventas, así mismo

expone que debe haber una adecuada capacitación de los colaboradores, demostrando seriedad y perseverancia, para alcanzar un beneficio institucional llamado confianza, la cual sea basada en un producto creíble, en la verdad, y más que todo que sea original, además de aportar distinción y que permita al consumidor sentirse comprometido con la empresa, logrando así un beneficio bilateral entre cliente e institución" (Bassat, 2011)

1.3 Planteamiento del problema

El poder ofrecer un producto de calidad, complementado con una excelente atención e información concreta y veraz brindada por parte de los colaboradores de la institución, se ha convertido en un valor agregado diferenciador el cual es primordial hoy en día, ya que muchas organizaciones han optado en invertir primero en la capacitación de sus empleados, situación que se puede mejorar en el Hostal Solera House, en el cual, los colaboradores en algunas ocasiones se encuentran expuestos a situaciones en las que se ven en la obligación de proporcionar información limitada, esto ocurre por falta de capacitación y más no porque se les establezca una política en la que se les impida proporcionar información. De la misma manera, en el área de ventas y marketing del Hostal Solera House se presenta una situación similar, ya que existe un bajo grado de conocimiento por parte de las personas encargadas de éstas, las mismas que, por falta de capacitación y conocimiento como lo es en este caso, no aportan con gestiones e ideas innovadoras y a la vez representan un obstáculo para establecer o introducir nuevas estrategias que permitan lograr un adecuado desarrollo institucional.

Es así que, partiendo de la disertación realizada por Luis Arturo Arcos Rojas en el Hostal Solera House, en el cual se efectuó un "Estudio de mejoramiento de los procesos de atención al cliente y calidad del establecimiento", se ha planteado complementar el mismo con una Propuesta de mejoramiento en los procesos de capacitación del personal, del área de ventas y marketing del Hostal Solera House ubicado en el casco colonial de la Ciudad de Quito.

Cabe recalcar que la presente investigación excluye aspectos tales como seguridad ocupacional, mantenimiento y talento humano, ya que su propósito es enfocarse en que el establecimiento cuente con personal altamente capacitado y que las áreas de marketing y ventas presenten una mejora en sus procesos de desempeño.

Por lo antes expuesto, y para dar una solución a estos inconvenientes, es necesario plantearse la siguiente interrogante, ¿Cómo y por qué proponer el mejoramiento en el proceso de capacitación de personal y a su vez en las áreas de marketing y ventas del Hostal Solera House ubicado en el centro histórico de Quito?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar el desempeño del área de capacitación de personal y de las áreas de marketing y ventas mediante un estudio de los factores que originan su bajo rendimiento.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar cómo afecta a las áreas del Hostal Solera House y a su ejercicio de actividad turística el bajo desempeño del área de capacitación de personal y de las áreas de marketing y ventas mediante un estudio minucioso de las mismas.

- Relacionar el desempeño de los colaboradores de la institución con el bajo rendimiento de cada una de las áreas en cuestión mediante un análisis de desempeño laboral o a su vez con una auditoría de gestión para conocer si los responsables de cada área están o no haciendo lo correcto.

- Proponer nuevos procesos enfocados a la capacitación de personal para mejorar el rendimiento de cada uno de los colaboradores y buen funcionamiento de las áreas de marketing y ventas.
- Establecer una propuesta de implementación de nuevas estrategias de capacitación de personal, marketing y ventas que permitan una mejora de cada una de estas áreas mediante el previo análisis de los factores que impiden el correcto y perfecto desempeño de las mismas.

1.5 Marco Referencial

Se ha logrado obtener información de varios repositorios de Universidades de la ciudad de Quito y por el momento no existen estudios relacionados directamente con el tema central de la presente disertación, sin embargo, uno de los trabajos más cercanos es la Maestría del Lcdo. Mauricio Caviedes: “Análisis comparativo de los planes estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito” (Mauricio Caviedes, Análisis comparativo de los planes estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito, Quito, Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2015). El trabajo presentado por el Lcdo. Mauricio Caviedes es mucho más extenso, ya que en el mismo realiza un análisis comparativo de tres instituciones hoteleras ubicadas en el mismo sector, abarcando información de misión, visión, valores y políticas de cada una de las empresas, relacionándolas así para una mejora de procesos administrativos y operativos de las mismas. El trabajo en mención hace relación a hoteles boutique con categoría de tres y cuatro estrellas, sin una orientación específica en el mejoramiento o estudio de procesos de calidad en las áreas de ventas y marketing en establecimientos tipo hostal situados en el Centro Histórico de Quito.

Adicional, otro de los estudios realizados que se acercan al tema central del presente estudio, es el trabajo de disertación presentado por el Ing. Luis Arturo Arcos Rojas “Estudio de mejoramiento de los procesos de atención al cliente y calidad del Hostel Adventure Solera House situado en la ciudad de Quito” (Luis Arturo Arcos Rojas, Estudio de mejoramiento de los procesos de atención al cliente y calidad del Hostel Adventure Solera House situado en la ciudad de Quito, Quito, Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2017). Este trabajo de disertación, se enfoca al desarrollo de procesos de atención al cliente y calidad, esto, previo al estudio, análisis e identificación del incumplimiento de los estándares internacionales relacionados con la calidad y el producto hotelero en el Hostel Solera House.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Dado que la mira central de la presente investigación está enfocada en la posibilidad de proponer una mejora en los procesos del área de capacitación de personal, en los de marketing y ventas del Hostal Solera House ubicado en el centro histórico de Quito, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los cuales se pueda apoyar el presente estudio.

2.1 Concepto de Marketing

Para comenzar, se va a conocer el concepto de la palabra marketing, la misma que, Michael J. Etzel, William J. Staton, y Bruce J. Walker en el libro *Fundamentos de Marketing* lo explican como:

> (…) marketing, conjunto de tres elementos: planteamientos de objetivos de la organización, orientación hacia el cliente y aplicación de actividades que cedan la solución a los problemas; los mismos que, promuevan el éxito de la organización y la satisfacción al cliente. (…) (Etzel, Michael. Staton, William. Bruce, Walker. *Fundamentos de Marketing*. Internet. https://es.scribd.com. Acceso: (06 de Diciembre del 2016)

2.2 Concepto de Ventas

Adicional, la definición de ventas según Philip Kotler en el libro *Dirección de Marketing*, es expuesto como:

> (…) “manera de acceder al mercado y que es realizada por la mayor parte de las instituciones que tienen una saturación en su producción y cuya meta es la venta de la misma, en lugar de ofrecer y producir lo que el mercado desea. (…) (Kotler, 2012)

Ya que se tienen identificados los conceptos de ventas y marketing se va a realizar una pequeña introducción y descripción del establecimiento del cual se va a realizar el presente estudio.

2.3 Información del establecimiento

Hostel Solera House perteneciente a la cadena de Hoteles boutique Cialcotel.

> (…) es un emprendimiento turístico que se llevó acabo en el año 2015 más o menos por el mes de agosto, después de la adaptación y restauración de lo que era antes la antigua

> casa hogar para la tercera edad situada en las calles Rocafuerte y calle Venezuela No. 334, en pleno Centro Histórico de la Ciudad de Quito. La casa en mención ha pertenecido a los mismos dueños, la familia Robalino Cuadrado desde el año de 1888, esta casa ha pasado de generación en generación, estando hasta la presente fecha la Doctora Isabel Robalino Dávila como la vigente dueña de la casa. (…) (Rodríguez, Josefina. (1999). *Estudio de adaptación y restauración de la casa hogar para la tercera edad del inmueble ubicado en la calle Rocafuerte y Venezuela No. 334.* Quito – Ecuador)

En la actualidad el Hostel Solera House se lo cataloga como uno de los mejores establecimientos tipo hostal del Centro Histórico de Quito, ya que, gracias al sistema de calificación de portales web como: Booking, el cual concede al Hostel Solera House una valoración de 8.8 puntos sobre 10 puntos, además, otro portal web como Trip Advisor conocido mundialmente, concede al Hostel Solera House una valoración de 4,5 puntos sobre 5 puntos. Sumado a estos portales web que otorgan una valoración turística a los establecimientos, el Hostel Solera House cuenta con el distintivo "Q", el mismo que es otorgado a los establecimientos que cumplen los parámetros de exigencia de Calidad Turística en Quito.

Ya que se acaba de dar la información y descripción del establecimiento al cual se va a estudiar, se va a proporcionar un pequeño enunciado de la palabra Hostal.

2.4 Definición de Hostal

Palabra hostal, tal y como consta en el *Registro Oficial No. 465 Órgano del Gobierno del Ecuador,* la define como:

> (…) establecimiento que brinda alojamiento turístico y que dispone de instalaciones para brindar el servicio de alojamiento, ya sea, en habitaciones compartidas o privadas, con zona de baño y aseo compartido o privado, además, dicho establecimiento puede ofrecer el servicio de alimentos y bebidas a sus clientes o huéspedes, cabe recalcar que este tipo de establecimiento debe constar con un mínimo de 5 habitaciones. (…) (Gobierno del Ecuador. (2015) *Registro Oficial No. 465 Órgano del Gobierno del Ecuador)*

2.5 Categorización de Hostales

En cuanto a la categorización de Hostales, según el ya anunciado anteriormente *Registro Oficial No. 465 Órgano del Gobierno del Ecuador,* estipula que:

> (…) es facultad exclusiva de la Autoridad Nacional de Turismo instaurar a nivel nacional la categorización oficial según la tipificación de las instituciones de alojamiento turístico y sus

> requisitos, por tanto las instituciones turísticas clasificadas como Hostales deben tener una tipificación de 1 estrella a 3 estrellas. (…) (Gobierno del Ecuador. (2015) *Registro Oficial No. 465 Órgano del Gobierno del Ecuador)*

Las entidades turísticas, como lo es en este caso los hostales de tipificación 3 estrellas como el Hostel Solera House, según *Registro Oficial No. 465 Órgano del Gobierno del Ecuador,* "tienen el derecho de poder acceder a reconocimientos de distintivo superior, tomando siempre en cuenta que dichas entidades cumplan con los requerimientos de categorización y el puntaje necesario que lo estipula Quito Turismo.

Las categorizaciones y reconocimientos que se otorgan a las entidades turísticas van de la mano con la modalidad de tácticas de ventas y marketing que emplee la institución, ya que, si el establecimiento presenta una demanda considerablemente alta en el mercado, la clientela va a ser más, a los cuales no solo se les ofrece un servicio de calidad, sino más bien se les oferta experiencias únicas, las mismas que, con la ayuda de los portales web de calificación turística como booking y trip advisor pueden exponer al resto del mundo cómo fue su experiencia en el establecimiento que se hospedaron. Para ello, como lo expone Francisco Calero y Eduardo Parra en el libro Dirección y *Gestión de empresas Turísticas* señalan que, "en el ámbito turístico el marketing puede analizarse desde tres puntos de vista complementarios: el primero es marketing de los diferentes agentes privados que en él operan, el marketing de los destinos y el marketing que se basa en las vivencias o experiencias de los turistas" (Calero y Parra, 2006)

Otro de los aspectos importantes a considerar del marketing según (Calero y Parra, 2006) es, las actividades turísticas poseen un sin número de cualidades distintivas que aumentan la complejidad al implementar el marketing y lo proveen de ciertas singularidades.

En cuanto a las singularidades mencionadas anteriormente se puede destacar las siguientes:

- HETEROGENEIDAD: expone que la prestación de un servicio no debe ser estandarizado al igual que la elaboración de las manufacturas. (Calero y Parra, 2006)

- INTANGIBILIDAD: detalla que los servicios no deben verse o tocarse previo a su consumo, por esta razón existen los catálogos, los mismos que brindan ayuda para la visualización de producto y servicio turístico. (Calero y Parra, 2006)

- INSEPARABILIDAD: manifiesta que los servicios de índole turístico deben ser consumidos en el lugar donde se elaboran, situación que ocurre en el turismo, ya que en su mayoría para ser consumidos existe la necesidad por parte del turista de desplazarse al lugar donde se ofrece o presta dicho servicio. (Calero y Parra, 2006)

Si bien es cierto, como se lo mencionó anteriormente, existen distintas singularidades que se presentan en el marketing a parte de la denominada barrera de la complejidad en la implementación del marketing, es por eso que se ha implementado en el mercado dos clases de marketing que son muy conocidos en el sector turístico, los mismos son: marketing operativo y marketing estratégico.

2.6 Factores para Categorización de Hostales

2.6.1 Servicio

En cuanto al factor servicio para la categorización de Hostales según *Registro Oficial No. 465 Órgano del Gobierno del Ecuador,* se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Contar con caminos para recorridos de personas con discapacidad, conforme a lo establecido por la Autoridad competente.
- Personal bilingüe.
- Señalética en todo el establecimiento en idiomas: inglés y español.

2.6.2 Calidad

La calidad de los servicios y productos ofrecidos en un establecimiento tipo Hostal deben estar ligados a los siguientes elementos: (Ministerio de Turismo, 2016)

- Contar con sistemas de cortesías y atenciones a huéspedes destacados y/o frecuentes.
- Demostrar la ejecución de auditorías internas de calidad al menos una vez al año.
- Al menos el 15% de los productos para alimentación son orgánicos.
- Contar con un manual de procedimientos.
- Contar con ropa de cama hipoalergénica.

2.6.3 Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad Social Corporativa debe estar basada en algunos lineamientos que contribuyan activamente y voluntariamente al mejoramiento social, ambiental y económico por parte de las organizaciones, es decir, ofrecer al huésped actividades que involucren a la comunidad local, adicional, al menos el 15% de sus proveedores son microempresas de su entorno local, brindando así un fuerte apoyo al desarrollo mutuo de la zona, todo esto se lo realiza gracias a la elaboración y aplicación de una política de responsabilidad social corporativa. (Moreno, 2010)

2.6.4 Ambiental

El factor ambiental para la categorización de Hostales según *Registro Oficial No. 465 Órgano del Gobierno del Ecuador,* detalla los siguientes lineamientos a seguir:

- Contar con programas de manejo de desechos (elaboración de abono, reciclaje de plásticos)
- Uso de productos biodegradables.
- Contar con un manual para la implementación de buenas prácticas ambientales.
- Uso de productos biodegradables.
- Contar con cocinas de inducción.

2.7 Perspectivas del Marketing

Si bien es cierto es innegable que hoy en día existe un nuevo mercado, nuevas circunstancias afectan al consumidor y a la relación con él. A partir de estos cambios se han desarrollado nuevas tendencias e ideas de marketing que han dado como resultado varias perspectivas de cómo hacer Marketing en una nueva era, es por eso que (Calero y Parra, 2006) en su libro "*Gestión y Dirección de empresas Turísticas"* exponen algunas de las nuevas perspectivas del Marketing Moderno que se están fomentando hoy en día como: el Marketing Estratégico y el Marketing Operativo.

2.8 Marketing Estratégico

En esta clase de marketing, expuesto por (Calero y Parra, 2006) es, “la unión de un sinnúmero de gestiones que facilitan a la empresa el desarrollo de la actividad turística, las cuales, resultan de la unión de la función de marketing con la planificación estratégica. Para ser más específicos, marketing estratégico abarca un conjunto de gestiones predestinadas a:

- El desarrollo de un sistema informativo de marketing, el mismo que tenga el fin de permitir tener una noción del turismo y adicional que permita facilitar la anticipación a necesidades. (Calero y Parra, 2006)

- Definición y determinación del valor que se va a ofrecer al consumidor: definición del público objetivo, segmentación y todo lo referente que ayude a posicionar el destino y los servicios. (Calero y Parra, 2006)

2.9 Marketing Operativo

De igual manera, expuesto por (Calero y Parra, 2006) este tipo de marketing se centra en cumplir y ejecutar el marketing mix (estudio de estrategias del precio, producto, plaza, promoción y distribución) y las primordiales variables, las mismas que se han asignado o detallado en el plan de marketing para la contribución a las estrategias.

Conjuntamente con este plan de marketing para la contribución a las estrategias existe la presencia de un componente muy significativo, el mismo que es uno de los elementos de medición fundamentales para conocer si las estrategias de marketing presentan o no un correcto funcionamiento, este componente; llamado venta muestra algunos procesos, los mismos que se detallarán a continuación.

2.10 Técnicas de Venta

Acorde a lo expuesto por Elena Rubio en el libro *El excelente vendedor* determina que, “una persona que vende tiene la necesidad de utilizar y conocer correctamente un conjunto de estrategias de venta, las mismas que permitan exhibir el producto con la ayuda de un procedimiento que se enfoque en una suave fluidez, para que así, se pueda obtener una respuesta deseada por parte del mercado meta” (Rubio, 2007)

En base a lo expuesto anteriormente por Rubio Elena se va a proceder a describir 3 técnicas primordiales que se deben promover y ejecutar al momento de contar con la presencia de un cliente.

- Generar y mantener el interés del cliente: Una vez capturada la atención del potencial comprador, existe la necesidad de generar un beneficio hacia lo que se está ofreciendo, y adicional hay que retener al futuro comprador el tiempo necesario para poder concluir con la exposición del producto ofrecido. (Rubio, 2007)

- Captar la atención del cliente: pocas personas tienen ese deseo de adquirir o comprar alguna cosa, por ende, para conseguir éxito en la venta es necesario captar la atención del cliente hacia lo que se está ofreciendo, lo mismo que involucra deshacer esa barrera conocida como indiferencia. (Rubio, 2007)

- Encaminar al cliente al cierre de la venta: el futuro comprador analiza si los beneficios que ofrece el producto van a complacer sus necesidades, deseos o problemas, y de la misma manera, está realizando una comparación de ventajas y de desventajas al tener o no el servicio o producto. (Rubio, 2007)

En base a lo anteriormente expuesto en relación a los temas de ventas y marketing, se va a dar paso al análisis del elemento directamente implicado en estas 2 áreas, el mismo que tiene que ver con el capacitar al personal, ya que si no existe un apropiado fortalecimiento de los conocimientos del personal se presentará un inconveniente en el cumplimiento de los objetivos establecidos para el área de ventas y marketing.

2.11 Técnicas de capacitación de personal

- Simular roles: Con el fin de que los involucrados desarrollen roles acordes a las tareas o cargos que desempeñarán, esto ayuda a fomentar técnicas de venta. (Siliceo, 2004)

- Charlas o conferencias: aquellas que tratan de involucrar métodos prácticos y fáciles para su ejecución, de la misma manera éstas son demasiado útiles ya que permiten aportar conocimientos a grandes grupos de participantes. (Siliceo, 2004)

- Uso de técnicas audiovisuales: el fomentar la presentación de información a los colaboradores mediante el uso de técnicas audiovisuales tales como video o audio puede tener un resultado eficaz, actualmente estas técnicas son utilizadas con gran frecuencia. (Siliceo, 2004)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Procedimiento Metodológico

Para desarrollar la presente disertación se va a realizar una evaluación de procesos en las áreas de marketing y ventas del Hostal Solera House, motivo por el cual se aplicará una investigación de tipo exploratoria. Debido a esto se utilizarán algunos métodos tales como: el método empírico, cuyo objetivo es realizar una serie de averiguaciones referente al objeto de estudio, la cual permite recolectar la suficiente información para facilitar el análisis del tema en estudio, para dicho análisis se va a realizar la aplicación de encuestas que primeramente permitan medir el grado de conocimiento y de satisfacción de los colaboradores de la organización, para de esta manera poder identificar los factores o causas que están directamente involucrados en el bajo rendimiento de las áreas en estudio, las mimas que se han convertido en una problemática para este establecimiento, y que debido a éstas se va a realizar la implementación de mejora de procesos en las áreas de marketing y ventas del hostal Solera House.

Las encuestas que se plantea realizar están basadas en la información y procesos utilizados en dicho establecimiento, los mismos que han sido impartidos a sus colaboradores con la ayuda de inducciones o capacitaciones desde el primer día que comenzaron a desempeñar sus funciones en el establecimiento.

Como factor fundamental a tomar en cuenta en la presente investigación es la evaluación a los colaboradores del establecimiento, es decir, se medirá el grado de amplitud de conocimiento que mantienen para el desarrollo de sus actividades, y también se medirá el grado de satisfacción del personal en cuanto al desempeño de sus actividades asignadas.

Además, se pretende realizar una evaluación de desempeño, la misma que tomará como modelo a cada uno de los colaboradores de la organización, quienes están en contacto directo con los huéspedes. Debido a que, es indispensable tener una medición confiable del desempeño laboral la cual permita determinar lo que se pretende implementar o mejorar en el establecimiento, se procederá a aplicar el método de evaluación de cumplimiento de objetivos, el mismo que según Jim C. en el libro *Empresas que sobresalen* expone que "ésta técnica ayuda en la medición de resultados que se obtienen acorde con los objetivos establecidos" (Collins, 2007).

Para concluir, gracias a la obtención de la información compilada se procederá a idear un plan que tenga como fin el proponer un replanteamiento de los procesos con alternativas de mejora en la capacitación del personal y en el servicio; los mismos que sean de gran ayuda para poder evidenciar un perfecto desempeño de las áreas de marketing y ventas.

3.2 Procesamiento de Datos

El procesamiento de los datos que se obtendrán será a través de la encuesta y evaluación a los colaboradores, para esto es necesario seguir los siguientes pasos:

Entrevistas

Las entrevistas serán planteadas con preguntas las cuales estarán direccionadas a conocer como es el proceso de capacitación de personal, desempeño del área de marketing y ventas que maneja el HOSTAL SOLERA HOUSE en la ciudad de Quito. La entrevista esta direccionada a los principales ejecutivos y gerente del hotel. Todas las entrevistas serán documentadas para contar con un registro de datos.

Encuestas

Las encuestas serán planteadas de forma abierta y cerrada, tendrán una orientación clara para conocer el desempeño del área marketing y el área de ventas, además de los procesos para la capacitación de personal que se utilizan. La tabulación de la encuesta será mediante el uso de Excel en donde se tabularán todos los datos para posteriormente graficar los resultados y analizar todos los datos.

Tamaño de la muestra

Para el desarrollo del presente estudio, se ha considerado como universo a los turistas que han visitado el Hostal Solera House según las estadísticas del establecimiento, los mismos que representan un total de 8540 turistas. En base a este dato se ha podido identificar la muestra.

Calculo de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente formula:

$$n= \frac{N\ Za/2\ \ P(1-P)}{(N-1)e\ +\ Z\ a/2P(1-P)}$$

Donde:

N: Corresponde al tamaño de la población: 8540 turistas que visitaron el establecimiento desde Enero 2017 hasta Agosto 2017.

Za/2: Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Generalmente y para este caso, se selecciona un nivel de confianza o seguridad del 95%. De acuerdo a este nivel de confianza el valor correspondiente será igual a 1.96

P: Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asume un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra adecuada y por tanto un buen resultado final.

e: Representa el error permisible considerado para el estudio, siendo aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de e en proporción es: 0.05.

De esta manera se obtiene el tamaño de la muestra necesaria para obtener un estudio con un 95% de confianza y posible error porcentual máximo de +/-5%

$$n= \frac{8540(1,96)^2\, 0,5(1 - 0,5)}{(8540)0,05^2 + 1,96^2\,(0,05)\,(1 - 0,05)}$$

$$n= 380,90 = 381$$

3.3 Diseño de entrevista

ENTREVISTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD DEL ECUADOR

Objetivo: Identificar cuáles son los parámetros del proceso de capacitación del personal, desempeño del área de marketing y ventas que manejan en el Hostal Solera House.

Entrevistado:

Entrevistador:

1) ¿Cuáles fueron los inicios del Hostal Solera House?

   ……

   ……

   ……

2) ¿Cuál cree usted que es el principal canal de publicidad que tiene el Hostal Solera House?

   ……

   ……

   ……

3) ¿Cuál cree usted que es el principal canal de venta que ofrece el Hostal Solera House?

……
……
……

4) ¿Según su criterio, piensa que la información detallada en estos canales publicitarios es acorde a los productos y servicios ofrecidos en el Hostal?

……
……
……

5) ¿Considera usted que los conocimientos que posee cumplen con los parámetros de exigencia para desarrollar a cabalidad sus funciones encomendadas?

……
……
……

6) ¿Cree usted que el servicio que ofrecen cumple con las expectativas de los clientes?

……
……
……

7) ¿Considera usted que los procesos de capacitación de personal, del área de Marketing y del área de Ventas del Hostal se deben mejorar?

……
……
……

8) ¿Cuáles son los parámetros que se deben mejorar en cuanto a la capacitación de personal y desempeño del área de marketing y ventas?

……
……
……

9) ¿Indique los beneficios que podría obtener el Hostal si implementa el mejoramiento en el proceso de capacitación de personal y desempeño del área de marketing y ventas?

……

……

……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.4 Diseño de Encuesta

ENCUESTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Objetivo:

Conocer el nivel de desempeño de los procesos del área de capacitación de personal, del área de marketing y del área ventas que se manejan en el Hostal Solera House.

Preguntas generales:

Edad ____

Género Masculino ( ) Femenino ( )

País o ciudad donde vive _____

Preguntas complementarias

1) ¿Cuántas veces ha visitado las instalaciones del Hostal Solera House?
   De 1 a 2 veces ( )
   Más de 3 veces ( )
2) ¿Cómo conoció usted el Hostal Solera House?
   Publicidad ( )
   Referencia de un amigo o familiar ( )
   Página web ( )
3) ¿Piensa que la publicidad que maneja el Hostal Solera House causa un gran impacto visual positivo a sus futuros huéspedes?
   Si ( )
   No ( )
   Por qué ……..

4) ¿Por qué decidió hospedarse en el Hostal Solera House?

   Atención al cliente ( )

   Precio ( )

   Comodidad ( )

   Publicidad ( )

   Disponibilidad ( )

   Otros especifique ……..

5) Considera que los productos y servicios ofertados en relación publicidad y calidad fue?

   Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Malo ( ) Regular ( )

   Por qué ……

6) Según su criterio, cuál es el grado de capacitación que tiene el personal del Hostal Solera House?

   Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Malo ( ) Regular ( )

7) ¿Qué aspectos considera que el Hostal Solera House debe mejorar para obtener un mayor porcentaje de ocupación?

   Instalaciones ( )

   Servicios ( )

   Atención al cliente ( )

   Publicidad ( )

   Limpieza ( )

   Personal capacitado ( )

   Otros especifique …….

8) ¿Qué sugerencias daría usted al personal?

   ……

   ……

   ……

9) ¿Por qué medio de publicidad le gustaría recibir información del Hostal?

   Correo electrónico ( )

   Redes Sociales ( )

   Página web ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.5 Análisis de Resultados

3.5.1 Instrumentos aplicados

En este estudio se aplicaron dos instrumentos de recolección de información primaria: una entrevista a los colaboradores del Hostal y un cuestionario a los huéspedes, ambos se realizaron con el propósito de complementarse mutuamente y constituirse en insumos para la identificación de elementos con potencial de mejora en cuanto a la calidad y servicio al cliente.

Es por eso que, con el fin de facilitar el análisis de los resultados obtenidos se van a presentar las variables más relevantes a dilucidar por ambos instrumentos y presentar una visión complementaria de ambos enfoques para recomendar una propuesta viable que permita mejorar aquellos aspectos que requieran ser corregidos.

3.5.2 Variables estudiadas en ambos instrumentos

- Principal ventaja estratégica de la organización: investigar sobre la percepción de ambos grupos de actores sobre el elemento diferenciador del Hostal Solera House con respecto al resto de sus competidores.
- Nivel actual del servicio a los huéspedes: obtener un parámetro cualitativo de la imagen del Hostal Solera House de parte de ambos segmentos.
- Efectividad del personal en el desempeño de las tareas: identificar el nivel de efectividad del personal para hacer sus tareas a modo de satisfacer las expectativas de los huéspedes.
- Necesidades de capacitación: determinar los requerimientos o brechas de capacitación de los trabajadores del Hostal Solera House que podrían estar influyendo en la calidad del servicio recibido por los visitantes.
- Demanda de servicios adicionales: explorar el potencial de diversificación en los servicios prestados por el Hostal Solera House y la disposición que tienen los huéspedes para utilizarlos siempre y cuando lleguen a materializarse los mismos.

- Eficacia de los canales de promoción: indicar hasta qué punto los canales de promoción existentes han sido eficaces y si los mismos requieren algún tipo de redireccionamiento en este particular.

3.5.3 Resultados de la recolección de información

- Principal ventaja estratégica de la organización:

Tomando en cuenta el punto de vista de los colaboradores entrevistados, el Hostal solera House se posicionará por encima de la competencia gracias al entorno turístico del cual está rodeado, lo cual es un elemento fundamental para los visitantes, ya que un 26% de los mismos señalaron que la comodidad y el fácil acceso a atractivos turísticos en el sector fueron los aspectos principales para tomar la decisión de hospedarse en el Hostal.

Adicional a ello, como razón principal por la que los huéspedes prefieren el Hostal Solera House es por la tarifa que ofrecen, ya que el 24% de entre los consultados coinciden con este factor, es así que la organización debería capitalizar este elemento estratégico en su propuesta competitiva.

A continuación, se detallan los resultados del cuestionario que respaldan la conclusión obtenida.

¿Por qué decidió hospedarse?

Tabla 1. Decisión para hospedarse

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
Atención al cliente	98	26%	26%
Precio	105	28%	54%
Comodidad	75	20%	74%
Publicidad	63	16%	90%
Disponibilidad	36	9%	99%
Otro	4	1%	100%
TOTAL	381	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

Ilustración 4. Decisión para hospedarse

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

- Nivel actual del servicio a los huéspedes

Los colaboradores perciben como BUENO el servicio que prestan, el mismo que podría traducirse como ADECUADO, sin embargo están conscientes que existe un gran potencial de mejora, especialmente si realizan una comparación entre las prestaciones provistas por el Hostal solera House con otros establecimientos a nivel internacional.

Cabe recalcar, que los huéspedes en su mayoría coinciden en la calificación del servicio como BUENO, es decir, el 75% de ellos manifiesta que éste es BUENO – MUY BUENO y el 50% manifiesta estar totalmente de acuerdo con el hecho de que las prestaciones brindadas por el Hostal Solera House presentan una atractiva relación precio-valor, razón por la cual parece que los inconvenientes existentes no generan una inconformidad considerable en los huéspedes.

¿Considera que los productos y servicios ofertados en relación publicidad y calidad fue?

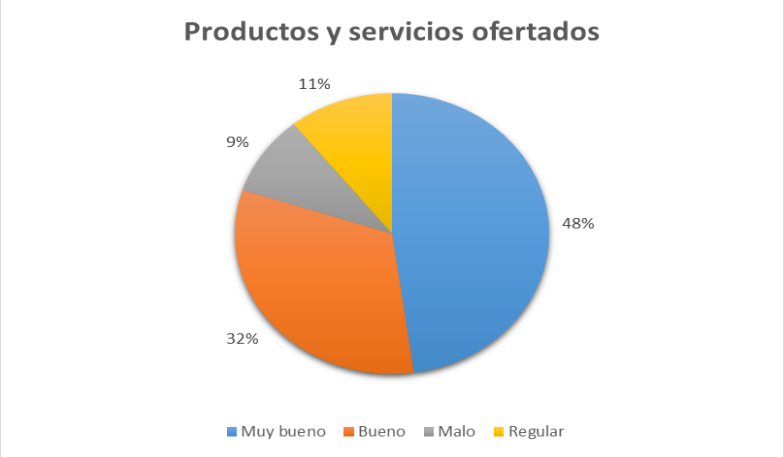
Tabla 2. Productos y servicios ofertados

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
Muy bueno	182	48%	48%
Bueno	123	32%	80%
Malo	35	9%	89%
Regular	41	11%	100%
TOTAL	381	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

Ilustración 5. Productos y servicios ofertados



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

¿Según su criterio y estancia en el Hostal Solera House, cuál es el grado de capacitación que tiene el personal?

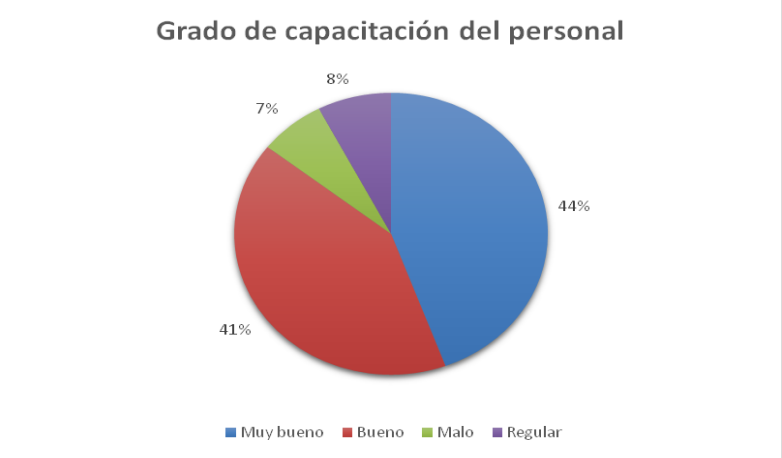
Tabla 3. Grado de Capacitación del personal

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
Muy bueno	169	44%	44%
Bueno	157	41%	85%
Malo	26	7%	92%
Regular	29	8%	100%
TOTAL	381	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

Ilustración 6. Grado de Capacitación del personal



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

- Fortalecimiento de Capacitación

Uno de los principales aspectos críticos en las empresas que brindan los servicios de restaurante y alojamiento es la calidez y cordialidad en el servicio. Gerencia informó que está consciente de la deficiencia que existe en la capacitación de su personal, apareciendo así la

posibilidad de que existan requerimientos necesarios en el área de capacitación de los colaboradores, es decir, para fomentar una mejora en la atención al cliente.

De la misma manera, los huéspedes señalaron de entre los elementos que harían su estancia más placentera, precisamente sería la atención al cliente, ya que como se observa en los resultados obtenidos, existe un porcentaje bajo de huéspedes que señalan que la capacitación del personal debe mejorarse.

Este aspecto, tal y como lo señalaba gerencia, puede corregirse con una implementación de un plan de capacitación para los empleados acorde a las necesidades del establecimiento. En este plan de capacitación se podría implementar un cronograma de formación continua, en el cual se incluya actividades de crecimiento personal, profesional y además en el cual se fortalezca el autoestima y confianza en el personal, para de esta manera el mismo impacte en la conformidad de cada miembro de la organización para que se pueda ver proyectado su satisfacción al tener un trato con los demás.

¿Qué aspectos considera que el Hostal Solera House debe mejorar para obtener un mayor porcentaje de ocupación?

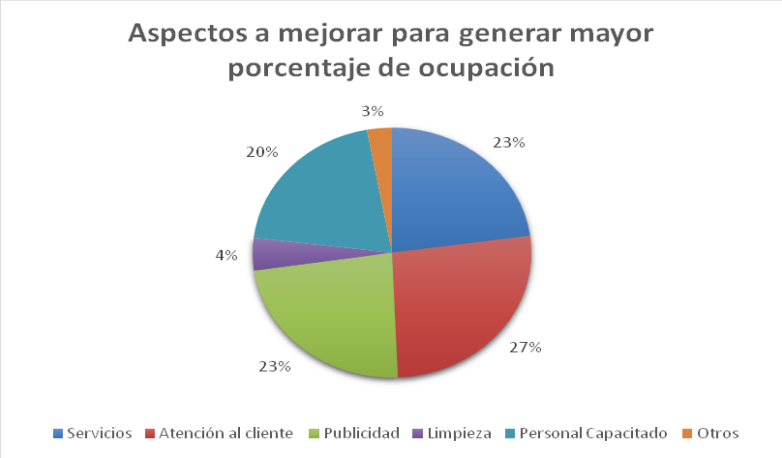
Tabla 4. Aspectos a mejorar para generar mayor porcentaje de ocupación

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
Servicios	87	23%	23%
Atención al cliente	101	27%	50%
Publicidad	89	23%	73%
Limpieza	16	4%	77%
Personal Capacitado	77	20%	97%
Otros	11	3%	100%
TOTAL	381	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

Ilustración 7. Aspectos a mejorar para generar mayor porcentaje de ocupación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

- Atención al cliente - Demanda de servicios adicionales

Los colaboradores al ser consultados acerca de la atención del Hostal, manifestaron que es necesario analizar la probabilidad de adicionar capacitaciones progresivas para el personal y además adicionar servicios complementarios al hospedaje, tal y como lo han estado haciendo con el restaurante y luego con el bar.

Los huéspedes de la misma manera expresaron este mismo punto de vista, es por ello que ofrecieron paseos dirigidos (free walking tours) como un valor agregado diferenciador ofrecido por el hostal, adicional, dentro de un período de 3 meses incrementar a su oferta el servicio de room service.

Esta es una importante fuente de diversificación del riesgo del negocio. Algunos establecimientos que también brindan servicio de alojamiento han logrado tolerar temporadas bajas gracias a servicios complementarios al hospedaje como lo son: salón de eventos, bar, restaurante, música en vivo, custodia de equipaje, actividades recreativas, entre otras, todas con potencial de ganancia.

¿Por qué medio de publicidad le gustaría recibir información del Hostal?

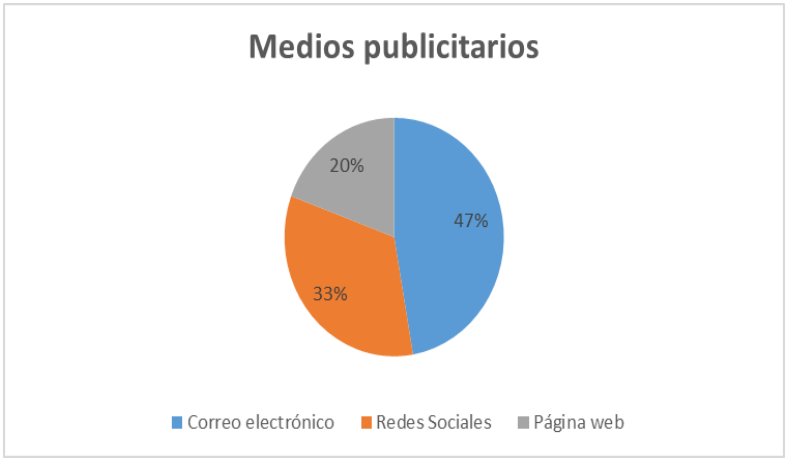
Tabla 5. Medios publicitarios

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
Correo electrónico	180	47%	47%
Redes Sociales	127	33%	80%
Página web	74	20%	100%
TOTAL	381	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

Ilustración 9. Medios publicitarios



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

¿Cómo conoció usted el Hostal Solera House?

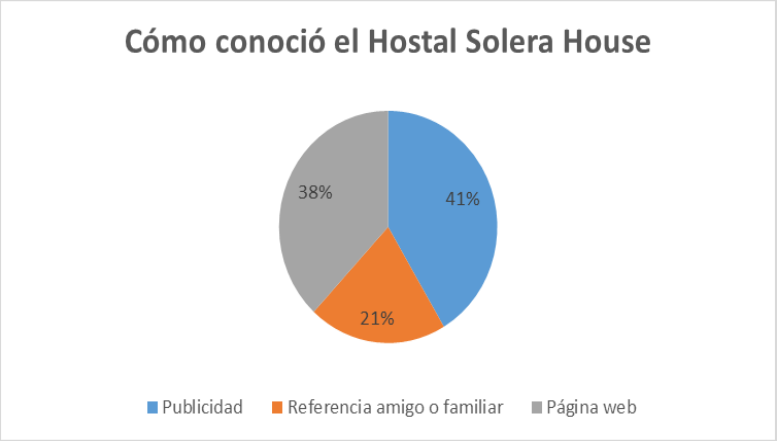
Tabla 6. Cómo conoció usted el Hostal Solera House

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
Publicidad	158	41,5%	41%
Referencia amigo o familiar	78	20,5%	62%
Página web	145	38%	100%
TOTAL	381	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

Ilustración 2. Cómo conoció el Hostal Solera House



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

- Canales de publicidad:

Una de las variables importantes a consultar era la eficacia de los canales de publicidad. Gerencia General tiene en conocimiento la consecuencia de la calidad del servicio en la imagen que brinda el establecimiento, puesto que el factor de la satisfacción de los huéspedes desde la perspectiva del establecimiento es la principal publicidad que mantienen, de la cual se puede sacar mucho provecho.

Es por ello, que, según las encuestas realizadas, se ratificó que un 41% de los huéspedes señaló haber tenido conocimiento del establecimiento por el factor publicidad, así

que efectivamente este es un medio principal de promoción que tiene el Hostal Solera House, por lo cual se debe poner énfasis en el mejoramiento de este canal de publicidad y reforzarlo cada día más.

Por otro lado, los resultados de los otros medios de publicidad como página web o referencia de un amigo o familiar, aseveran que se volverían a hospedar en el establecimiento, esto puede deberse a varias razones, tales como: la relativa novedad del establecimiento, lo cual no ha permitido que termine de posicionarse, o también puede ser por la falta de eficiencia de los medios de publicidad, dado que existe la posibilidad de que los huéspedes quieran volver a hospedarse en el Hostal Solera House pero lamentablemente termina atrayéndoles alguna otra opción con publicidad más llamativa.

¿Cuántas veces ha visitado las instalaciones del Hostal Solera House?

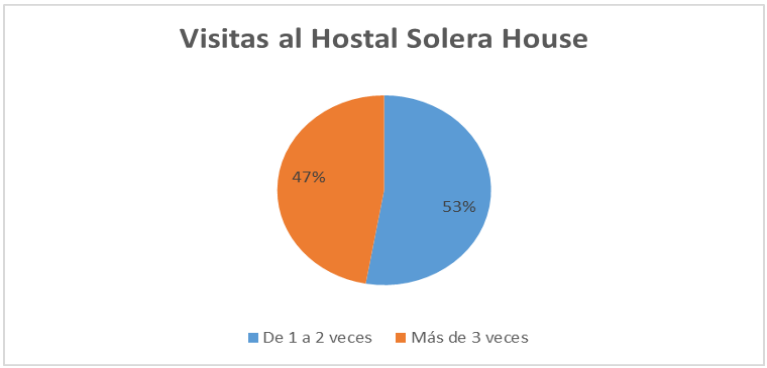
Tabla 7. Frecuencia de visitas de los huéspedes al establecimiento

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
De 1 a 2 veces	201	53%	53%
Más de 3 veces	180	47%	100%
TOTAL	381	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

Ilustración 1. Visitas al Hostal Solera House



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

¿Piensa que la publicidad que maneja el Hostal Solear House causa un gran impacto visual positivo a sus futuros huéspedes?

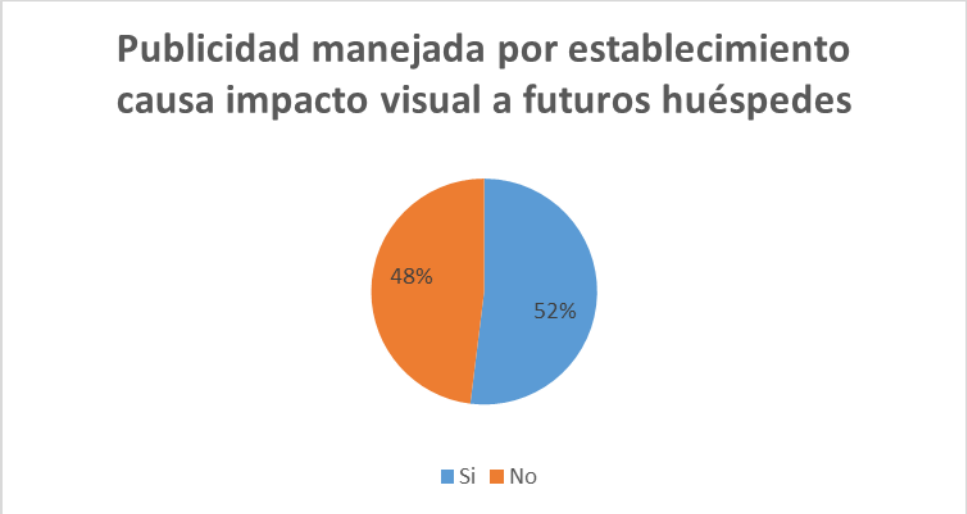
Tabla 8. Publicidad causa un gran impacto visual positivo a sus futuros huéspedes

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
Si	198	52%	52%
No	183	48%	100%
TOTAL	381	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

Ilustración 3. Visitas al Hostal Solera House



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Miguel Almendáriz

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Debilidades Identificadas

En base a la información obtenida en el capítulo anterior, se pueden identificar algunos elementos que estan afectando la calidad en la atención al huésped que brinda el Hostal Solera House, entre algunos de ellos están:

- *Insuficiente efectividad por parte de los canales de publicidad utilizados:*

La organización actualmente está trabajando duro en mejorar sus canales de publicidad, pese a que los resultados de las encuestas reflejan que este medio es uno de sus principales factores para atraer huéspedes a su establecimiento, deben mejorarlo, ya que dada la competencia y las debilidades que se muestran en el área, ésta vía presenta algunas limitaciones para el crecimiento de la demanda del Hostal Solera House.

- *Déficit en la formación profesional de los colaboradores del Hostal:*

Se ha logrado identificar un déficit significativo en cuanto a la formación profesional del personal, el mismo que se puede ver reflejado en la atención al cliente que brindan al huésped y también al momento de cumplir sus funciones asignadas para cada área. Es por ello que se pretende brindar a los colaboradores herramientas que fortalezcan su crecimiento profesional.

- *Poca diversificación de servicios ofertados en el Hostal Solera House:*

La demanda existente hoy en día exige una ampliación de los servicios complementarios que actualmente brinda el Hostal Solera House, esto con el fin de mantenerse en el mismo nivel de su competencia e inclusive poder ampliar su variedad y participación en el mercado.

- *Escasa coordinación en la definición organizacional del Hostal Solera House:*

Uno de los aspectos más críticos existentes en el establecimiento es este, tal vez por la falta de capacitación o formación especializada de los dueños acarrearon a que no se le brinde suficiente importancia a este punto, razón por la cual hay un alto porcentaje de probabilidades que no se estén cumpliendo los tres pasos básicos de la fase organizacional, las cuales son: inventariar tareas, agrupar las tareas por áreas y asignar las mismas de acuerdo a perfiles de cargo.

En vista de que dicha definición no se la realizó antes del inicio de operaciones del Hostal, es necesario implementar de manera urgente una estructura bien definida, con el objetivo de cumplir la misión organizacional que conlleve a la mejora indiscutible y acertada en la calidad de los servicios brindados por el Hostal Solera House.

4.2 Acciones a emprender

4.2.1 Formación profesional de los colaboradores del establecimiento

La capacitación del personal es sin duda lo más estratégico en las empresas que brindan servicio al cliente, se puede decir incluso que es un proceso que tiene como fin mejorar el recurso más importante de la organización, sus colaboradores.

El formar a una persona es la manera más correcta para que pueda expresar sus habilidades y destrezas que harán que los clientes o huéspedes siempre regresen. Lo básico y más importante de la dinámica de capacitación es: indagar qué competencias requiere tener el personal para poder desenvolverse con eficacia ante sus clientes o huéspedes, y a la vez tomar medidas correctivas ante posibles deficiencias existentes en competencia laboral.

Básicamente lo más importante es tratar de plantear y poner en marcha un sistema idóneo para el servicio. Todo sistema efectivo debe ser cuidadosamente diseñado, el mismo que evite complicaciones o inconvenientes, basados en pertinencia y sencillez, los mismos

que cumplan las expectativas de los clientes, es decir, desarrollar competencias para el servicio.

Bueno, se ha hablado acerca de la competencia; pero qué es una competencia, la competencia es la capacidad para aplicar las habilidades y conocimientos en una situación laboral. En pocas palabras, es una condición que permite a un individuo obtener la lealtad del cliente o huésped. Existen algunos temas formativos que pueden ser aplicados a los colaboradores para su entrenamiento y desarrollo profesional, pero en cuanto a recursos para esto, son limitados. Es por ello que para las organizaciones en muy importante elegir los temas específicamente necesarios que precisen capacitación urgente para impulsar la orientación al cliente y el éxito de la organización a largo plazo.

De esta manera se propone realizar un cronograma instructivo para el desarrollo profesional de los colaboradores, el mismo que abarcará los siguientes aspectos:

Profesionalizar a los colaboradores y establecer políticas claras relacionadas a la *actitud* que deben tener con los huéspedes. Cabe mencionar que los empleados con mala actitud y poco profesionalismo representan una barrera para el desarrollo y crecimiento del establecimiento y de los demás colaboradores.

Adicional, se debe capacitar al personal en temas de *manejo de quejas de los clientes,* en cuanto a este tema, lo primordial es analizar antes de actuar, buscar la forma correcta de manejarlas. En este caso se considera que debe existir un protocolo específico, el mismo que tiene que ser compartido con todos los colaboradores, para que todos estén correctamente capacitados y puedan responder de manera eficaz ante este tipo de situaciones manteniendo una postura apropiada ante el huésped.

Acerca del manejo de quejas de los clientes, no se debe olvidar que está relacionado con la comunicación, y por ende es uno de los factores en los cuales se debe tomar mucho cuidado, ya que, la comunicación sabe ser una de las competencias más débiles dentro de las organizaciones, la misma que repercute enormemente sobre la fidelización y satisfacción del cliente, puesto que cuando los empleados tienen dificultad en comunicarse de manera clara, los problemas que se presentan son más frecuentes y más aún difíciles de solventar.

En cuanto a las herramientas básicas para la comunicación se encuentran: la habilidad de escuchar, el empleo del lenguaje acorde al trato que ameritan los clientes, el manejo de la comunicación no verbal y la manera en la que se emplee la comunicación escrita.

Para finalizar, basados en el plan de capacitación que se propone implementar, se sugiere al personal planificar sus actividades diarias con antelación, es decir priorizar sus tareas, evitar distracciones, control de insumos, desarrollo de actividades según manual de procesos, entre otros. Todo esto debe ir de la mano con puntos de control que prevengan comportamientos negligentes que puedan perjudicar el comportamiento de los colaboradores y la calidad del servicio.

4.2.1.1 Detalle programa de formación profesional de los colaboradores del establecimiento

- *Objetivos:*

Demostrar la calidad de servicio que se tiene por parte de los empleados, desde los que reciben en recepción, hasta los meseros y las personas del aseo, así mismo como hacer personas más capaces en todas las áreas del hostal, esto también incluye al personal administrativo del establecimiento.

- *Estructura de contenido*
  - Introducción del hotel (misión y visión)
  - Objetivos
  - Actividades a realizar para su capacitación
  - Explicación de los recursos que tendrán que usar para desempeñar sus labores
  - Evaluación
  - Conclusión

- *Actividades a realizar:*

  Atendiendo al huésped

  a) Prácticas de recepción

  Saludar cordialmente al cliente

  Capturar los datos del cliente en la plataforma del Hostal

  Confirmar los datos del cliente

  Brindar la llave de la habitación

  b) Trato de personas conflictivas

  No faltar el respeto en ningún momento al cliente.

  Pedir cordialmente al cliente que se tranquilice o se le verá obligado a abandonar el hotel.

  c) Trato y cuidado de personas con capacidades diferentes

  Preguntar cordialmente al cliente si necesita ayuda alguna.

  En caso de necesitarla brindársela o buscar a un personal que sea capaz de brindarla.

  d) Trato y cuidado de personas de la tercera edad

  Preguntar cordialmente al cliente si necesita ayuda alguna.

  En caso de necesitarla brindársela o buscar a un personal que sea capaz de brindarla.

  e) Trato y cuidado de niños y adolescentes.

  Antes de preguntar directamente al niño, preguntar cordialmente al cliente si necesita ayuda alguna.

  En caso de necesitarla brindársela o buscar a un personal que sea capaz de brindarla.

Servicio de habitaciones y funciones de los encargados de piso

a) Manejo de los utensilios de cama, cobijas, almohadas, etc.
Hacer la limpieza de la habitación cuando no esté en su habitación el huésped.

Seguir el protocolo establecido por la empresa al tender las camas. (sobrecama, sabana, almohada y por ultimo edredón)

b) Manejo de los utensilios de baño, como, jabones, toallas etc.
Hacer el aseo del baño cuando la habitación se encuentre vacía.
Hacer el aseo de la tina del baño con detergente no dañino para la salud.
Acomodar las toallas debidas a los habitantes en la habitación con el doblado establecido en el protocolo.
Proporcionar el shampoo y jabón del hostal.

Servicio de alimentación

a) Manejo de víveres y reservas de alimentos
Hacer lista de inventario, y si falta algo notificarlo a inicio y final del día para proporcionarlo.

b) Manejo de la cocina, las mesas y el servicio personal.
Hacer lista del material que se utiliza en la cocina
Hacer conteo de personal disponible en cada área (cocina, bar, mesas, servicio a habitación)

Reconocimiento de grados de aprendizaje

a) Reconocimiento de los trabajadores capacitados
La empresa está obligada a destacar el desempeño de sus mejores trabajadores como medio motivador a que los demás se esfuercen más.

b) Reconocimiento de los medios de evaluación

La empresa puede realizar la entrega de bonificaciones o reconocimientos a los empleados del mes o a quienes hayan demostrado un buen desempeño de sus funciones.

4.2.2 Fortalecimiento del proceso de Marketing

Una de las principales propuestas para que la calidad del servicio del Hostal Solera House mejore, es fortalecer los canales de promoción, en este caso el principal canal a fortalecer es la página web del mismo, con el fin de que se convierta en una herramienta llamativa e innovadora para potenciales huéspedes que vayan a ser participes de los servicios y productos que ofrece el establecimiento.

El portal web del establecimiento http://www.solerahouse.com/, actualmente, brinda una información básica de los servicios y productos que ofrece el Hostal, como: ubicación, números de contacto, correo electrónico, imágenes representativas del establecimiento, servicios adicionales y una variedad de comentarios realizados por los huéspedes, los mismos que parecen no estar siendo monitoreados por nadie, ya que algunos están sin contestación alguna.

En cuanto a este punto, la propuesta a presentar es modificar el contenido de la página web, con el fin de incluir información más detallada y diversa como puntos de interés sobre la ciudad de Quito, una interfaz para que potenciales huéspedes puedan dar un tour virtual a las instalaciones del Hostal y como punto principal vincular el portal web con redes sociales para que la experiencia vivida en el establecimiento pueda ser compartida con todos.

La idea de dar a conocer cada una de las experiencias es realizarlo bajo un determinado monitoreo por parte del área encargada, con el fin de demostrar que el establecimiento demuestra interés por los factores positivos y por los factores a mejorar compartidos por los huéspedes, centrándose en trabajar duro para la corrección de los mismos, reforzando las publicaciones de los huéspedes con respuestas coherentes y amenas.

Con este refuerzo, se incrementarán las visitas a la página web y se elevará su ranking en los motores de búsqueda más utilizados por los internautas, además que el uso de etiquetas en las publicaciones aumenta la visibilidad de las mismas, y en el caso de que los comentarios sean positivos, la imagen y reputación del Hostal se van a beneficiar.

4.2.3 Fortalecimiento del proceso de Ventas

El Hostal Solera House ha venido trabajando en este aspecto desde hace ya mucho tiempo, es por eso que se ha llegado a la conclusión de que a medida que los establecimientos que brindan servicio de hospedaje emplean herramientas de mayor calidad, es decir, se proveen de información de manera más eficiente y son capaces de analizar mejor el mercado por el que quieren apostar, tomando así decisiones más acertadas.

Tener a disposición recursos como una buena página web, hacer estrategias acertadas de marketing online o tener un motor de reservas que se adapte a las necesidades del establecimiento, va de la mano a poder realizar estrategias acertadas de *Revenue Management* que estén enfocadas en incentivar las ventas a través del propio portal del establecimiento.

Cuando lo que aumenta es la cantidad de datos, traducidos a su vez en más información, el establecimiento debe ser capaz de tomar mejores decisiones. El departamento de *Revenue Management* debe aprovechar al máximo la información reportada por los distintos departamentos del hostal, utilizando datos históricos, tendencias de negocio y situaciones de mercado.

La principal ventaja del *Revenue Management* reside en la utilización de la información obtenida en el mismo alojamiento en relación al mercado. Esto ayudará a determinar estrategias y tácticas que mejoren los resultados originalmente esperados.

De esta forma podemos afirmar que, aunque predecir con precisión es importante, mucho más lo es ejecutando acciones que permitan mejorar los resultados en base a la

información obtenida. A continuación, se enumeran una serie de acciones clave dedicadas a incentivar las ventas del Hostal Solera House:

- *Adecuar las tarifas al set competitivo:*

Consiste en el estudio de la competencia directa adecuando la estrategia de comercialización a la relación que se establece con el mercado común.

- *Conocer qué segmentos y que canales están funcionando mejor en el hotel:*

Identificar la relación entre los segmentos de interés y los canales necesarios para llegar a distribuir nuestro producto.

- *Tener cargadas tarifas y disponibilidades en todos los canales posibles al menos para los próximos 12 meses:*

Aprovechar al máximo la reserva anticipada con las mejoras oportunas para los viajeros previsores.

- *Gestionar el inventario total de habitaciones:*

Asegurarse de vender habitaciones de categorías superiores aprovechando la rentabilidad máxima.

- *Atribuir un valor agregado al producto:*

A través de la venta directa podemos ofrecer paquetes con los mismos precios y regalando diferentes upgrades que tengan un coste mínimo para el establecimiento, esto es dar al huésped un valor agregado diferenciador.

- *Descuentos en recepción:*

El establecimiento cuenta con un factor favorable que no pueden manejar las OTAs, es la recepción y el contacto con el cliente. Si se capta un cliente mediante una OTA se debe evitar que ese huésped volviera a reservar por ese canal, proporcionándole por ejemplo un descuento la siguiente vez que haga una reserva directa.

- *Probar con canales alternativos:*

Una fórmula de maximizar ventas, sería desarrollar paquetes personalizados para determinados segmentos de mercado que encajen con las características del establecimiento.

- *Uso de políticas especiales de cancelación/garantía en las estancias:*

Ajustar las garantías de reserva y estancia de los clientes. Es necesario evitar cancelaciones de última hora o no-shows usando políticas especiales de cancelación/garantía y de estancias.

- *Mantener políticas activas de Up-selling y Cross-selling:*

Adecuar la estructura de tarifarias, composición de habitaciones y servicios. Los departamentos destinados a la venta en el hotel pueden ayudar a incrementar el gasto medio por viajero.

Up-selling: Se considera una técnica de ventas, en la cual el vendedor induce al cliente a comprar artículos mucho más costosos con el fin de hacer una venta más rentable.

Cross-selling: Más conocido en marketing como venta cruzada, es una táctica mediante la cual el vendedor intenta vender productos complementarios a los que usa o pretende usar un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de la organización.

- *Centrarse en la demanda, no en el número de habitaciones reservadas:*

Es habitual en el Hostal Solera House tomar decisiones teniendo en cuenta las reservas existentes y no la estimación de futuras reservas. Por ello, es recomendable trabajar con una previsión de peticiones de reservas actualizada acorde a la demanda de habitaciones en el destino.

Poder adecuar las estrategias de distribución y comercialización a las características del hostal y, a su vez al mercado, es el factor indispensable para mantener niveles adecuados de competitividad. La evolución constante en mejoras sobre las ventas es lo principal y lo más habitual en un mercado exigente y dinámico que requiere de profesionales que sepan interpretar la realidad a través de la tecnología.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

De la investigación realizada se puede analizar algunos aspectos relacionados con la situación que presenta actualmente el Hostal Solera House, y es así que, partiendo de estos puntos de vista identificados se procede a sintetizar los más relevantes hallazgos del estudio desarrollado a lo largo de este trabajo.

Para empezar, se logró identificar la insuficiente efectividad por parte de los canales de publicidad utilizados hoy en día en el Hostal Solera House, convirtiéndose así este aspecto como una limitante para que el establecimiento permita crecer su clientela.

De la misma manera, se identificó déficit en la formación profesional de los colaboradores del Hostal, la misma que se ha visto reflejada en el trato y servicio que prestan al huésped y a la organización, por ende, se necesita la implementación urgente de un plan de capacitación que brinde las herramientas necesarias para el entrenamiento y desarrollo de las cualidades de cada colaborador para fortalecer sus habilidades y desempeño laboral.

Cabe recalcar que otro aspecto a considerar es la poca diversificación de los servicios ofertados en el Hostal Solera House, en la actualidad las exigencias del público y la dinámica competitiva demandan la ampliación de la propuesta ofertada por el establecimiento, esto con el fin de crear un valor agregado diferenciador que permita al hostal mantenerse o mejorar su participación en el mercado a comparación de su competencia.

No obstante, un factor conexo con los anteriores mencionados es la escasa coordinación en la definición organizacional del Hostal Solera House, lo cual se ha asociado a la reciente trayectoria de la organización en el negocio o la falta de formación especializada de los dueños, lo cual podría explicar que no se le diera la suficiente importancia al planeamiento organizacional, obviando los tres pasos básicos de la fase de

estructuración del Hostal, las mismas que son, inventariar tareas, agruparlas en áreas y asignarlas de acuerdo a perfiles de cargo planeados.

Para terminar, aunque la organización presente algunas debilidades que estén limitando su crecimiento, aún hay tiempo de implementar y mejorar los procesos que permitan la fluidez correcta en el desempeño laboral de cada área a ser mejorada, para que de esta manera se vea reflejado el cumplimiento de la misión organizacional, obteniendo así la organización un crecimiento y reconocimiento favorable en el mercado y su posterior fidelización del huésped.

RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones a ser analizadas para superar las debilidades identificadas y por su puesto confrontar las amenazas del entorno tenemos a:

Actualizar el portal web del establecimiento, ya que como canal de promoción web debe convertirse en una herramienta atractiva para potenciales huéspedes e interactiva para quienes hacen uso y disfrutan de los servicios que ofrece el establecimiento, es por ello que es muy importante dar un seguimiento diario a los comentarios que se presenten por parte de los huéspedes en el portal web, para así dar respuestas satisfactorias y dar a conocer a posibles huéspedes que existe una interacción eficaz y eficiente entre el Hostal Solera House y su distinguida clientela.

Acerca de la propuesta que se presenta, es modificar el contenido del portal web del establecimiento con el fin de incluir mucha más información turística de la ciudad de Quito o por lo menos de lugares de interés que se puede visitar alrededor del establecimiento, adicional, se puede anexar información de actividades que se pueden realizar dentro del establecimiento, ya sea como eventos de fin de semana. Al portal web también se lo puede vincular con redes sociales propias del establecimiento con el fin de permitir a los huéspedes relatar cómo fue su experiencia con el Hostal Solera House.

La participación de los huéspedes en el portal web del establecimiento se lo debe hacer con un debido monitoreo por parte de la persona encargada, para de esta manera

reflejar el interés por parte del establecimiento ante cualquier inconveniente, corrección de detalles, agradecimientos o felicitaciones emitidas por los huéspedes, reforzando las mismas con respuestas coherentes y que incentiven al huésped a regresar al establecimiento.

De la misma manera, la capacitación del personal, es un factor primordial a mejorar en el establecimiento, ya que es proceso estratégico en las empresas de servicios. Este proceso está destinado a la mejora del recurso más importante que tienen las organizaciones, el recurso humano. La formación del personal es la manera más eficiente y eficaz de dar a conocer las competencias y los comportamientos que harán que permitirán la fidelización del huésped.

Adicional, se requiere construir un sistema concebido para el servicio. Los sistemas efectivos deben estar cuidadosamente diseñados, evitando así confusiones o mal manejo de los procesos establecidos por la organización, con el fin de cumplir las expectativas de los huéspedes y del establecimiento, es decir centrarse en el desarrollo de competencias para el servicio.

Ante lo anteriormente manifestado, se presentó un detalle de programa de formación profesional para los colaboradores del establecimiento, el mismo que permitirá a un personal sin mucha experiencia elevar sus habilidades, destrezas y capacidades de su atención al huésped, las mismas que sean aptas para el desarrollo apropiado de sus funciones asignadas y por ende que permitan que el Hostal Solera House sea más competitivo, incrementando su tasa de ocupación promedio y su capacidad de mantenerse sobresaliente ante un entorno de competencia.

Por otro lado, se pretende ampliar la variedad de la oferta de servicios ofrecidos en el establecimiento, ya que existe poca diversificación de los mismos.

La propuesta en mención, se podría operacionalizar con la contratación de servicios de particulares para ofrecer como por ejemplo paseos o visitas guiadas a los principales destinos turísticos de la ciudad y por qué no del país (Quilotoa, Cotopaxi, Mindo, Amazonía).

De la misma manera se lo podría ejecutar con pequeños emprendimientos, es decir se podría facilitar las instalaciones del establecimiento para que los mismos puedan

compartir con los huéspedes y por qué no con particulares sus habilidades o proyectos, logrando así hacerse conocer y divertir al público con su talento. Entre dichas actividades están clases de baile, música en vivo, clases de idiomas, clases de cocina, yoga, entre otras.

Adicional, se podría aplicar una estrategia similar con una amplia gama de servicios que se puedan complementar al hospedaje como lavandería, tiendas de chocolate, tiendas de café, casas de cambio, entre otras prestaciones que son utilizadas por la mayoría de los huéspedes y que sería un valor agregado a la oferta del establecimiento.

En cuanto al área organizativa, se plantea y se sugiere una estructura detallada de obligaciones, las mismas que diferencien funciones de responsabilidades con el fin de delimitar las esferas de competencia dentro del establecimiento y mejorar la atención al cliente y calidad del producto.

Una forma de organizar las tareas es a través de una distribución divisional que agrupe las principales actividades para aprovechar las ventajas de la especialización en el trabajo.

Se hace necesario implementar cargos de supervisores o encargados de cada área del establecimiento, con el fin de inspeccionar y controlar el desempeño y cumplimiento de funciones de cada uno de los colaboradores del Hostal Solera House.

Bibliografía

- Arcos, Luis. (2017). *Estudio de mejoramiento de los procesos de atención al cliente y calidad del Hostel Adventure Solera House situado en la ciudad de Quito*. Quito. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Bailón, Olea*. La capacitación y el desarrollo del personal*. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/
- Bassat, Luis (2011). *Inteligencia Comercial.* Madrid. Plataforma.
- Billik, Gregorio. *Capacitación del Personal.* Internet. https://nature.berkeley.edu. Acceso: (15 de Enero 2017)
- Botta Lucía*. La importancia de las técnicas de ventas en el turismo rural*. Internet. https://areadeturismorural.wordpress.com. Acceso: (08 de Enero 2017)
- Caviedes, Mauricio. (2015). *Análisis comparativo de los planes estratégicos de tres hoteles en la ciudad de Quito.* Quito. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Collins, Jim. (2007). *Empresas que sobresalen.* Bogotá. Editorial Norma.
- Cordero, J. R. (2008). *Marketing Estratégico en Turismo.* Máxico. Trillas.
- De Santos, Díaz. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid. Días de Santos.
- Gobierno del Ecuador. (2015) *Registro Oficial No. 465 Órgano del Gobierno del Ecuador.*
- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing.* Internet. https://es.scribd.com. Acceso: (05 de Diciembre del 2016)
- Ministerio de Turismo. (24 de 03 de 2015). *www.turismo.gob.ec.* Obtenido de Reglamento de alojamiento: http://www.turismo.gob.ec/wp-content/ uploads/ downloads/2015/03/RO.-465-Reglamento-de-Alojamiento-Turístico-con-anexos.pdf
- Moreno, J. (2010). *Procedimiento y proceso administrativo práctico.* Madrid-España: La Ley.
- Parra, Eduardo y Calero, Francisco. (2006). *Gestión y Dirección de empresas Turísticas.* Madrid. Mc. Graw Hill.

- Rodríguez, Josefina. (1999). *Estudio de adaptación y restauración de la casa hogar para la tercera edad del inmueble ubicado en la calle Rocafuerte y Venezuela No. 334.* Quito – Ecuador
- Rubio, Elena. (2007). *El Vendedor Excelente.* Barcelona. Paidós.
- Siliceo, Alfonso. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal.* México. Limusa.
- Staton, William. Etzel, Michael. Bruce, Walker. *Fundamentos de Marketing*. Internet. https://es.scribd.com. Acceso: (05 de Diciembre del 2016)
- Vargas, Helena y Aldana, de Vega Luzángela. (2014). *Calidad y Servicio conceptos y herramientas*. Bogotá. Eco Ediciones.

ENTREVISTAS

- Autor-Almendáriz Miguel. (2017, Mayo). [Salazar Carla, Ventas y Marketing Hostal Solera House]. Entrevista personal
- Autor-Almendáriz Miguel. (2017, Mayo). [Albán Israel, Gerente General Hotel Patio Andaluz]. Entrevista personal

Anexos

Ilustración 1

Ilustración 2

Ilustración 3

Ilustración 4

Ilustración 5

Ilustración 6