

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR –
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LOS
SERVICIOS DEL HOTEL “LAS PALMAS” – ESMERALDAS**

ING. MARÍA JOSÉ JIJÓN CASTRO

DIRECTOR: ING. FERNANDO SOLÁ YÉPEZ, MBA.

**LINEA DE TRABAJO: GESTIÓN DE LAS MIPYMES EN
ECUADOR**

QUITO, MARZO 2019

Director:

Ing. Fernando Solá, MBA.

Informantes:

Ing. Darwin Ramírez, Mgtr.

Dr. Luis Manosalvas

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación esta dedico a Dios, a Lucia del Carmen Rueda ausente ya, y a las personas más importante y que amo con toda mi vida, mis padres y mi prometido.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo del tiempo que duró mis estudios de maestría, por ser mi fortaleza en todo momento y brindarme todas aquellas oportunidades para crecer y ser mejor persona y profesional.

A mis padres, Mariana y Fernando, quienes son mi fuente de inspiración que, gracias a su amor, apoyo incondicional y sus consejos han sabido guiarme, enseñándome a superar cualquier tipo de adversidad.

A mi Manuel Antonio, por su amor incondicional, por incentivar me a seguir estudiando, apoyarme durante todo este proceso, por darme energías, guiarme y aconsejarme profesionalmente; y sobre todo por ser mi confidente, mi mejor amigo, el amor de mi vida y cuidar de mí siempre en todo momento.

Quiero agradecer también a mi Director de Tesis, el Ing. Fernando Solá, quien, con mucho profesionalismo y experiencia, supo guiarme durante el proceso de elaboración de mi trabajo; brindándome su tiempo y sus conocimientos.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| Objetivos..... | 9 |
| <i>General</i> | 9 |
| <i>Específicos</i> | 9 |
| Justificación | 9 |
| Delimitación del campo a investigar | 10 |
| Marco Teórico..... | 10 |
| Marco Conceptual..... | 11 |
| Diseño Metodológico..... | 16 |
| Tipo de estudio..... | 16 |
| Método de investigación..... | 17 |
| Técnicas de recolección de datos..... | 17 |
| <i>Fuentes primarias</i> | 17 |
| <i>Fuentes secundarias</i> | 18 |
| <i>Procesamiento de datos</i> | 18 |
| 1. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO DEL HOTEL LAS PALMAS..... | 19 |
| 1.1 Análisis del entorno | 19 |
| 1.1.1 Análisis Político – Legal..... | 19 |
| 1.1.2 Análisis Económico..... | 21 |
| 1.1.3 Análisis Social y Cultural..... | 23 |
| 1.1.3.1 Turismo en la ciudad de Esmeraldas..... | 29 |
| 1.1.3.2 Malecón de Las Palmas..... | 30 |
| 1.1.3.3 Estadística de visitantes al Malecón de Las Palmas en feriados..... | 31 |
| 1.1.4 Análisis Tecnológico..... | 32 |
| 1.1.5 Análisis Ambiental..... | 33 |
| 1.1.5.1 Constitución de la República del Ecuador..... | 33 |
| 1.1.5.2 Ley de Gestión Ambiental..... | 34 |
| 1.1.6 Formulación de Oportunidades y Amenazas..... | 34 |
| 1.1.7 Evaluación de Factores Externos..... | 35 |
| 1.2 Análisis interno..... | 37 |
| 1.2.1 Antecedentes de la empresa..... | 37 |
| 1.2.2 Giro del negocio..... | 37 |
| 1.2.3 Misión, visión y valores..... | 37 |

| | |
|---|----|
| 1.2.3.1 Misión..... | 38 |
| 1.2.3.2 Visión..... | 38 |
| 1.2.3.3 Valores corporativos..... | 38 |
| 1.2.4 Estructura organizacional..... | 38 |
| 1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter..... | 40 |
| 1.3.1 Servicios..... | 40 |
| 1.3.2 Clientes..... | 40 |
| 1.3.3 Proveedores..... | 41 |
| 1.3.4 Competencia..... | 43 |
| 1.3.5 Sustitutos..... | 44 |
| 1.3.6 Formulación de Fortalezas y Debilidades..... | 44 |
| 1.3.7 Evaluación de Factores Internos..... | 45 |
| 1.4 Análisis FODA..... | 46 |
| 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE MARKETING EN EL HOTEL LAS PALMAS..... | 48 |
| 2.1 Propuesta de la misión, visión y valores..... | 48 |
| 2.2 Determinación de los objetivos, estrategias y políticas del plan estratégico..... | 49 |
| 2.3 Determinación de los objetivos, estrategias y políticas del plan de marketing..... | 52 |
| 3. ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE PROCESOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE HOSPEDAJE DEL HOTEL LAS PALMAS..... | 54 |
| 3.1 Mapa de procesos del Hotel Las Palmas..... | 55 |
| 3.2 Levantamiento de las actividades de hospedaje..... | 57 |
| 3.3 Elaboración del diagrama de flujo del proceso de hospedaje..... | 58 |
| 3.3.1 Flujograma de actividades: Check in..... | 61 |
| 3.3.2 Flujograma de actividades: Check out..... | 63 |
| 3.4 Elaboración del manual de procedimientos..... | 65 |
| 4. ESTRATEGIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE..... | 66 |
| 4.1 El servicio..... | 66 |
| 4.2 La calidad..... | 66 |
| 4.3 La calidad del servicio..... | 67 |
| 4.4 Métodos de medición de calidad en el servicio..... | 69 |
| 4.5 Aplicación de la encuesta para la medición y evaluación de la satisfacción del cliente en Hotel Las Palmas..... | 71 |
| 4.6 Elaboración del plan de acción de las estrategias de calidad del servicio al cliente..... | 77 |
| 5. PLAN OPERATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE MARKETING..... | 82 |
| 5.1 Plan de acción de implementación de la planificación estratégica..... | 82 |
| 5.2 Plan de acción de implementación de las estrategias de marketing..... | 84 |

| | |
|-------------------------|----|
| 6. CONCLUSIONES | 88 |
| 7. RECOMENDACIONES..... | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA | 91 |
| ANEXOS | 1 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal diseñar una adecuada estructura organizacional mediante la aplicación de estrategias administrativas de calidad en el Hotel Las Palmas, para agregar valor a sus servicios, satisfaciendo las necesidades y exigencias de los clientes y de esta manera generar una ventaja competitiva en el mercado. Costará de cinco capítulos, los cuales se encuentran estructurados para brindar una visión integral del problema, las oportunidades de mejora y los resultados obtenidos.

En el primer capítulo se presenta una visión completa del sector turístico en el Ecuador y específicamente en aspectos relacionados a la provincia de Esmeraldas; además se determina la situación actual de Hotel Las Palmas, con la finalidad de mostrar las oportunidades y amenazas del sector, con las fortalezas y debilidades que presenta el negocio.

En el segundo capítulo se diseña la planificación estratégica y de marketing para mejorar el área administrativa mediante la determinación de los objetivos, estrategias y políticas que ayuden a encaminar y cumplir la misión y visión del negocio.

El tercer capítulo trata a cerca de la implementación de procesos en una organización que ayudan la representación e identificación de actividades y tareas, elementos que organizan la estructura de los procedimientos y sus responsables de ejecución.

En el cuarto capítulo se detalla los principales temas conceptuales sobre calidad en el servicio, su significado, métodos de medición y aplicación en el Hotel Las Palmas para desarrollar las estrategias de calidad y satisfacer las expectativas y percepciones de los clientes.

Una vez establecido el plan estratégico y de marketing, se elabora el plan de acción en el quinto capítulo, esta herramienta sirve para identificar y simplificar las directrices evaluadas en cada actividad propuesta.

Finalmente, se detallan las conclusiones obtenidas de los resultados analizados, con la finalidad de presentar las recomendaciones, que permitirán a Hotel Las Palmas aplicar las mejoras que se propongan en el estudio.

INTRODUCCIÓN

Objetivos

General.

Diseñar la organización y estrategia de calidad de los servicios en el Hotel Las Palmas

Específicos.

- Evaluar el estado actual del negocio
- Elaborar la planificación estratégica y el plan de mercado
- Diseñar el diagrama de procesos y manual de procedimientos de hospedaje
- Diseñar el plan de calidad en el servicio al cliente

Justificación

El turismo en el Ecuador representa el 1,90 % del aporte al Producto Interno Bruto (PIB) y se ubica en el tercer rubro de las exportaciones no petroleras después del banano y el camarón, mientras que la provincia de Esmeraldas posee una participación del Valor Agregado Bruto (VAB) a nivel turístico del 1,45 % y presenta aproximadamente el 2 % de las estimaciones de gasto y viajes de los ecuatorianos durante los feriados, estos valores indican la importancia económica del turismo en el país (Ministerio de Turismo, 2017).

La provincia de Esmeraldas dispone de un aeropuerto, un puerto marítimo comercial, un puerto pesquero artesanal, un malecón renovado, cuenta con el terminal petrolero de Balao, centrales termoeléctricas, la Refinería Estatal de Petróleo considerada la más grande del país, lo que ha permitido el desarrollo de la ciudad, como también el incremento del sector hotelero y turístico a nivel nacional y extranjero (Turismo ciudad de Esmeraldas, 2016).

Para tal efecto, la presente investigación busca aprovechar esta oportunidad para cubrir el sector turístico en el Hotel Las Palmas, desarrollando nuevas estrategias para atraer nuevos clientes. El objetivo principal es diseñar una adecuada estructura organizacional

mediante la aplicación de estrategias administrativas de calidad, que agreguen valor a sus servicios para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes de negocios y de turismo del Hotel Las Palmas, generando una ventaja competitiva en el mercado.

Delimitación del campo a investigar

El desarrollo de esta investigación se realizará en el Hotel Las Palmas, ubicado en la provincia de Esmeraldas en el Malecón de Las Palmas, tiene una duración aproximada de 1 año desde enero 2018 a enero 2019. El estudio se centra en el desarrollo de la estrategia organizacional, la creación de un diagrama de procesos y manual de procedimientos de hospedaje y el diseño de un plan de calidad para el servicio al cliente, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes del Hotel Las Palmas a través de la mejora de la calidad de sus servicios.

Marco Teórico

La importancia que tiene el servicio para satisfacer las necesidades del cliente es un elemento clave para una empresa que quiera diferenciarse de sus competidores, la calidad en los servicios prestados tiene que extremar los detalles ya que esto define una ventaja definitiva y duradera. La calidad es hacer mejor las cosas que los demás, la calidad en el servicio implica cambios de actitudes, estructuras y formas de pensar, es una cultura que con base en estos cambios pueden ejercer valores perdurables y establecer un compromiso con los clientes y la sociedad, pero esta calidad no es definida por el prestador de servicios sino por el cliente, que evalúa y compara sus expectativas con la percepción del servicio recibido (Vega, Casielles y Martín, 2015). Es importante establecer una estrategia donde se proporcione un servicio de calidad a la primera, tomando en cuenta cinco dimensiones de influencia en la calidad de un servicio (Garza, Cadena, 2017): (a) la formalidad, entendiéndola como la capacidad de desempeñar el servicio prometido de una manera exacta y fiable; (b) la tangibilidad, que es la apariencia física de las facilidades físicas, equipo, personal y material de comunicación; (c) la seguridad, que es el conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad de transmitir confianza y credibilidad; (d) la sensibilidad, que es el deseo de ayudar a los clientes y proveer un servicio rápido y oportuno; y (e) la empatía, que es la preocupación y atención individualizada. En este sentido de ofrecer servicios, la

actividad turística se considera como una estrategia de exportación para atraer visitantes al país, aunque se debe tomar en cuenta que existen otros destinos, iguales o más competitivos que el Ecuador, donde los turistas podrían preferir invertir su dinero. En los años venideros, la industria hotelera en general, y la local en particular, deberá apostar por mantener o aumentar las tarifas para asegurar su crecimiento. Para ello el Ministerio de Turismo expidió el reglamento de alojamiento con el que busca incorporar a todos los establecimientos que ofrezcan servicios de alojamiento dentro de un sistema que incluye seis tipologías: hotel (podrá ser categorizado de 2 a 5 estrellas); hostel (de 1 a 3 estrellas); *resort* (de 4 a 5 estrellas); hostería, hacienda turística y *lodge* (de 3 a 5 estrellas). Esta categorización por estrellas mide el tipo de servicio que cada establecimiento ofrece. Además, se contemplan tres tipologías con categorías únicas que no serán valoradas por estrellas estas son, refugio, campamento turístico y casa de huéspedes. De acuerdo con la institución, el reglamento también tiene como objetivo incentivar la práctica formal de esta actividad y simplificar los procesos, este instrumento legal que se ajusta a los estándares mundiales de alojamiento es el resultado de un trabajo conjunto entre el Ministerio de Turismo y el sector hotelero del país. Esta nueva herramienta pone especial énfasis en estándares enfocados a la seguridad hacia el turista; así como al cumplimiento de tres niveles de requisitos para brindar al turista servicios de excelencia que se enmarcan en la calidad, uno de los cinco pilares que sustentan la política turística del Ecuador (Meléndez, 2015).

Marco Conceptual

Turismo: puede entenderse de varias formas, como la suma de los fenómenos y relaciones surgidas de la interacción entre personas que se desplazan a distintos lugares, que no esté relacionada con motivos de lucro (Rojo, 2014). La gestión del turismo abarca una variedad y cantidad de acciones públicas y privadas, posibles y usuales como la elaboración de paquetes o macroproductos, implica cumplir con la legislación y la aplicación de certificaciones de calidad; control y fiscalización de establecimientos turísticos, promoción y comercialización; planificación, formación y capacitación en el campo turístico (Navarro, 2015). Un atractivo turístico es el componente más relevante del producto turístico ya que determinan el destino de viaje por parte del turista, generando una corriente turística hacia una determinada localización (Acerenza, 2006).

Se entiende como recurso turístico a todos los bienes y servicios que, a través de la actividad del hombre y los medios que lo rodean, hacen posible la actividad turística y satisface las necesidades de la demanda (Guerrero, Ramos, 2014). El desarrollo del turismo en el sector hotelero se considera como una parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad destino de talla mundial. Por tanto, la gestión que se realiza para ofertar calidad en el servicio de los hoteles PyME se convierte en uno de los elementos con mayor relevancia en el desarrollo del turismo, es decir que, al generarse calidad, sinónimo de satisfacción en los viajeros, se produce sostenibilidad de la ciudad, puesto que se da un incremento en el número de personas de origen nacional e internacional atraídas por el destino turístico (Monsalve, Hernández, 2015).

Empresas de alojamiento: son establecimientos que brindan el servicio de alojamiento, de forma habitual y profesional con o sin otros servicios complementarios, a cambio de un precio. Este sector es muy amplio e incluye una gran variedad de establecimientos como hoteles, apartamentos, cámpings, entre otros (Rojo, 2014). Para ofertar los servicios de alojamiento en diferentes medios urbanos o rurales se necesita disponer de un capital y una afluencia regular de turistas para asegurar el retorno de la inversión. Las principales claves de una empresa de alojamiento son la integración con el entorno y su funcionalidad, es importante tener en cuenta la ubicación del alojamiento, el tipo de construcción acercándose lo más posible a la arquitectura de la zona, el diseño interior, los accesos, o el tipo de acogida (Henche, 2005).

Hotelería: la hotelería es una rama del turismo, que brinda el servicio de alojamiento al turista y puede tener diversas clasificaciones, dependiendo del confort y el lugar donde se encuentre (Garza, Cadena, 2017). Los hoteles son establecimientos que ofrecen alojamiento temporal al público en general, cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje, con o sin alimentación, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar en algunos casos entretenimiento y servicios complementarios, persigue tres grandes objetivos, ser una fuente de ingresos, empleo y dar servicio a la comunidad (Reglamento de alojamiento turístico, 2015; di Muro, 2012). Según el Ministerio de Turismo (MINTUR), los hoteles son una parte fundamental de la experiencia del turista y, por eso, se convierten en un hogar fuera del hogar, el Ecuador está apostando para que el turismo se convierta en una industria estratégica y tiene claro que la hotelería es

la clave para despuntar, en el año 2014 los empresarios privados invirtieron \$ 211 millones en el sector turístico del país, siendo Guayas, Manabí, Pichincha y Azuay las provincias donde se hizo una mayor inversión, especialmente en el sector hotelero. Las autoridades estiman que los empresarios turísticos privados tienen previsto realizar una inversión de cerca de \$ 2.160 millones en infraestructura hotelera en el Ecuador hasta 2020 (Meléndez, 2015).

Estrategia: son acciones de una serie de pasos, conceptos y conocimientos que permiten el cumplimiento de objetivos, la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, caminos y resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales, esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han perjudicado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse. Una estrategia no es perdurable y la competencia de una u otra forma va a lograr conocer lo que se está haciendo y copiará las ideas, por eso es necesario estar en constante innovación en lo que tiene que ver con las ideas o pensamientos para elaborar la estrategia. La estrategia relacionada con las actividades de una organización se enfoca en la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas, es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones (Contreras, 2014; Chandler, 2003; Davies, 2000; Drucker, 2007).

Planificación estratégica: surge en la década de los 60 y 70 con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas al enfrentarse a un entorno más cambiante y complejo, como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación para crear una plataforma estratégica más dinámica para determinar la situación actual de la empresa y el futuro deseado que se quiere conseguir (Cambra, 2012; Ayestaran, 2016). Permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, se puede conceptualizar como un proceso para ordenar y

organizar los recursos con los que cuenta una organización aprovechando las oportunidades de mercado en un tiempo establecido (Contreras, 2014; Ramírez, 2017). Es el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de escasos recursos, el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados (Manes, 2014).

FODA: es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones reales de operación de una organización, a partir de cuatro variables principales conocidas como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de proponer acciones y estrategias, éstas deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas para alcanzar los objetivos (Ramírez, 2017).

Calidad: es la satisfacción de las expectativas del cliente, a menor costo, con la adquisición de un producto libre de defectos que cumple con ciertas especificaciones, debe medirse, establecer un conjunto de parámetros y valores para luego comparar el producto elaborado con las exigencias de los clientes y saber si el producto cumple con sus expectativas (Mallol, Godoy y Villarroel, s.f.). Philip Crosby define la calidad como el cumplimiento de los requerimientos y pone énfasis en que el único estándar de desempeño es el de cero defectos. Según Garvin (como lo citó Santomá, Costa, 2007) analizó el proceso de la evolución de las actividades relacionadas con la calidad indicando cuatro etapas de evolución: (a) la calidad mediante la inspección, es una idea primitiva de calidad en la que al final del proceso se comparaba el producto con un estándar determinado; (b) control estadístico de la calidad, demuestran que mayores controles y la investigación final de toda la producción no era sinónimo de una mejor calidad, lo óptimo es establecer un control a muestras planificadas; (c) aseguramiento de la calidad, debía planificarse y contemplarla sistemáticamente en toda la organización; y (d) calidad como estrategia competitiva, es de interés para la dirección, se relaciona con rentabilidad, con el punto de vista del cliente y se incluye en la planificación estratégica.

Calidad del servicio: todas las experiencias generadas en una visita conllevan a la definición de un servicio de calidad y por ende a la satisfacción que genera el mismo. Al hablar de satisfacción se debe abordar el tema de calidad, la cual está ligada a los resultados percibidos por los consumidores (Monsalve, Hernández, 2015). La idea de

que la calidad de servicio percibida por el cliente es un juicio global del consumidor, relativo a la superioridad del servicio que resulta de la comparación realizada por los clientes entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de las organizaciones prestadoras del servicio (Vega, Casielles y Martín, 2015).

La industria se desarrolla cada día y el incremento de la competencia es mayor por lo que surge la necesidad de generar un elemento diferenciador en el servicio que las empresas prestan, las cuales pueden ofrecer el mismo servicio, pero no prestarlo con la misma calidad, por lo que el consumidor juega un papel fundamental al momento de evaluarlo. De hecho, la calidad en el servicio se ha constituido como la más importante y poderosa ventaja competitiva que poseen las empresas del sector de servicios (Morales, Medina, 2015).

Servicio: el concepto de servicio y sus características tiene su origen en los procesos de comercialización donde se puede distinguir dos grandes grupos, los bienes y los servicios. El servicio por su lado es intangible y se da cuando existen esfuerzos humanos y mecánicos aplicados a personas u objetos, son las acciones o beneficios que una parte ofrece a otra y según la Norma Internacional ISO 9000 Sistema de Gestión de la Calidad, un servicio tiene que llevar a cabo por lo menos una actividad entre el proveedor y el cliente (Garza, Cadena, 2017). Es un conjunto de actividades realizadas de forma racional con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente (Vargas , Aldana, 2015). Los servicios son intangibles porque no se pueden ver, tocar, ni sentir, no son consistentes ya que dependen de la gente que brinda el servicio de su capacidad y desempeño diario, además para el cliente son inseparables ya que no puede separar al que le proporciona el servicio del mismo servicio, al ser intangible el servicio, los compradores deben analizar la calidad del mismo y basan su conclusión por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación, el precio y todo aquello que pueden ver o percibir, es decir el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma el servicio que ofrece sea tangible. La calidad del servicio depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo hace o brinda el servicio y cómo es percibido por el cliente, incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente, de ahí que se tienen que cuidar todos los detalles tangibles e intangibles para que el servicio tenga éxito (Kotler, Keller, 2006).

Proceso: es un conjunto de actividades organizadas que interactúan, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio, transforman elementos de entrada en resultados, estas actividades requieren la asignación de recursos como personal o material. La orientación en base a procesos es uno de los principios esenciales de la gestión para la obtención de resultados, constituye una buena elección para garantizar la organización de la empresa, optimizando recursos y reduciendo posibles riesgos (González, 2017; ISO 9001, 2015).

Procedimiento: es la descripción de diferentes actividades específicas, la información obtenida es de carácter técnica y operativa (González, 2017). Es la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial de cada una de las actividades que se realizan en un procedimiento, explicando ciertos aspectos como en qué consiste la operación, quien lo realiza o durante cuando tiempo (Palma, 2009).

Plan de marketing: es un documento que asocia los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, ayuda a la organización a generar una disciplina en torno a la cultura de planear y supervisar las actividades de marketing de manera formal, sistemática y permanente, tiene como fin establecer estrategias que fidelicen al cliente frente a un determinado producto o servicio, es un proceso en el que se desarrollan técnicas de publicidad y promoción que vinculan la difusión masiva de un mensaje (Hoyos, 2013; Soria, 2017).

Diseño Metodológico

Tipo de estudio.

En este estudio se desarrollará una investigación descriptiva que permitirá identificar las características del negocio, sus diferentes elementos, componentes y su interrelación.

A través del desarrollo de las estrategias, las necesidades y exigencias de los consumidores podrán ser cubiertas y junto con la elaboración de las herramientas administrativas como son los diagramas de procesos y manual de procedimientos de

hospedaje, se logrará generará una ventaja competitiva en el mercado para el Hotel Las Palmas.

Método de investigación.

Para el presente proyecto se utilizará el método de investigación inductivo el cual inicia con la observación que parte de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a aplicaciones de carácter general que caracterizan una realidad de manera que se establece la relación causa y efecto. Los estudios del tipo inductivo permiten encontrar las relaciones causa y efecto entre los elementos que componen la investigación (Bernal, 2010).

El enfoque de la investigación es mixto debido a que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento del problema para lograr una perspectiva más precisa del fenómeno porque ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema (Sampieri, Collado y Lucio, 2012), en este estudio se realizará análisis numéricos en base a encuestas de tipo cerradas para obtener datos que generen resultados, por otra parte se recopilará información del proceso de hospedaje a través de entrevistas, estas herramientas permitirán mejorar la calidad en el servicio y de esta manera desarrollar un plan para cubrir la clientela del sector turístico del Hotel Las Palmas que se ha identificado con una de sus principales necesidades.

Técnicas de recolección de datos

Fuentes primarias.

Las fuentes primarias que se utilizarán son diálogos, entrevistas y escritos transmitidos por el gerente del Hotel Las Palmas, de igual manera se utilizará información proporcionada por funcionarios de las entidades públicas como la Dirección de Turismo del Municipio de Esmeraldas.

Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias proporcionarán información de investigaciones ya realizadas, como es el uso de repositorios digitales de tesis con información referente a hotelería de Ecuador, estrategias de mercado, calidad en el servicio entre otros, los medios a utilizar son bibliotecas virtuales, libros o documentos de internet.

Procesamiento de datos.

Los datos serán procesados mediante tablas para los datos informativos, gráficos para la representación de información y/o comparaciones.

1. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO DEL HOTEL LAS PALMAS

La evaluación de los factores del entorno interno y externo del Hotel Las Palmas sirven para identificar los temas críticos que pudieran estar afectando al desempeño de la organización, con base en esto se podrá desarrollar objetivos realistas y posibles planes que conduzcan a los resultados deseados.

1.1 Análisis del entorno

En el informe de rendición de cuentas del MINTUR publicado y correspondiente al año 2016, el análisis externo del sector turístico se desarrolló de la siguiente manera:

1.1.1 Análisis Político – Legal.

Según el acuerdo Ministerial 24 del Registro Oficial Suplemento 465 de 24 de marzo de 2015, el Ministerio de Turismo indicó, que la Constitución de la República reconoce y garantiza a las personas el derecho a una vida digna que asegure el descanso y ocio, así como el derecho al esparcimiento, los cuales pueden ser ejercido a través de las distintas actividades turísticas establecidas conforme a la Ley. La Ley de Turismo establece como actividad turística al servicio de alojamiento y será competencia privativa del Ministerio de Turismo, en coordinación con los organismos seccionales la regulación a nivel nacional, la planificación, promoción internacional, facilitación, información estadística y control de turismo, así como el control de las actividades turísticas, en términos de esta Ley. A consecuencia de esto y otros aspectos importantes se expide el Reglamento de Alojamiento Turístico que tiene como objeto regular la actividad turística de alojamiento (Reglamento de alojamiento turístico, 2015).

En el año 2016 el MINTUR estableció en base al marco legal y político del país las siguientes reformas a los reglamentos que se detallan a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1
Reformas a los Reglamentos turísticos

| Reglamentos | Descripción |
|---|--|
| Reformas al Reglamento de Alojamiento | <p>Según el acuerdo Ministerial 24 del 2016 se reforman a los siguientes artículos:</p> <p>Art 3. Definiciones, en su numeral 17 correspondiente a habitación compartida.</p> <p>Art 7. Requisitos, en su literal b correspondiente al nombramiento del representante legal.</p> <p>Art 12. Clasificación de alojamiento turístico, en sus literales c y d correspondientes a Hostería – Hacienda Turística – Lodge y Resort respectivamente.</p> <p>Disposiciones transitorias:</p> <p>En el año 2016 se amplió el plazo a 30 días más de los establecido en el reglamento.</p> <p>Reforma a los anexos A, B, 1, 2, 3, 4, 6 y 7 correspondiente a requisitos.</p> |
| Impuesto del Uno por Mil | <p>En el acuerdo Ministerial 7 del 2016, se creó el impuesto que corresponde a la contribución del 1 x 1000 de activos fijos para establecimientos turísticos.</p> |
| Reforma incremento contribución ECODELTA | <p>En el Acuerdo Ministerial 107 del 2015 se reforma el valor cancelado por la emisión de cada pasaje aéreo para viajar desde el Ecuador hacia cualquier lugar en el extranjero. Se incrementa el valor de los vuelos comerciales de 20 dólares a 50 dólares y los vuelos chárter de 30 dólares a 60 dólares. En el cobro de esta contribución participan los pasajeros nacionales y extranjeros, así como también las agencias de viaje y las aerolíneas.</p> |
| Reglamento de guianza turística para el régimen especial de Galápagos | <p>En el Acuerdo Interministerial 2 del 2016, se establece que los guías turísticos deberán cumplir con la categorización correspondiente al desarrollo de actividades turísticas para la preservación del ecosistema en áreas protegidas.</p> |
| Reglamento de Intermediación y Operación Turística | <p>El Acuerdo Ministerial 21 regula las actividades indicadas en los artículos:</p> <p>Art. 13.- Intermediación. - Es aquella gestión comercial de mediación, organización y venta de servicios turísticos efectuada entre el consumidor final y los proveedores de los servicios turísticos, comercializados de forma individual o en paquetes turísticos.</p> |

Tabla 1. (Continuación)

| Reglamentos | Descripción |
|--|--|
| Reglamento de Intermediación y Operación Turística | Art. 14.- Operación. - Son aquellas diversas formas de organización, desarrollo y ejecución directa de viajes y visitas turísticas a nivel nacional, que incluye la provisión de servicios turísticos propios y/o de terceros. |
| Ley de Feriados | Reforma a la Ley de Servicio Público y al Código del Trabajo, que tiene como propósito regular los feriados, quedó confirmada en el Registro Oficial No. 906 |

Nota: Basado en el informe de rendición de cuentas del MINTUR 2016

En cuanto a esta última Ley, el objetivo de la iniciativa fue la de trasladar los feriados de entre o fin de semana a días laborables, de tal forma que se extiendan los días libres para incentivar la actividad turística en el país (El Universo, 2016).

1.1.2 Análisis Económico.

Según cifras de la Coordinación General de Estadística e Investigación del MINTUR, en los feriados del 2018 sin contar aún las cifras de navidad y fin de año, se generaron \$ 279 millones y 5,24 millones de viajes, para los feriados del 2017, se generaron \$ 307 millones y 5,5 millones de viajes. Mientras, que el año 2016, entre todos los feriados, los gastos se ubicaron en \$ 289 millones y una cantidad similar en viajes que se ubicó en 5,3 millones, representando la tercera fuente de ingreso no petrolero. Según la encuesta de ENEMDU, la actividad turística generó empleo en el orden de 484.884 en el sector de alojamiento y servicios de alimentación (MINTUR, 2016).

Para Holbach Muñeton, quien fue el presidente de la Federación de Cámaras de Turismo del Ecuador hasta el año 2017, indicó que el incremento responde a la dinamización que generó la Ley de Feriados, y desde el punto de vista técnico, la planificación es un cambio de tendencia mundial, refiriéndose a que la ley está vigente hasta el año 2020, beneficiando al sector turístico para planificar su oferta con anticipación. El exdirigente, basándose en cifras oficiales, de municipios y del sector

hotelero, indicó que el turismo interno movió \$ 1,7 millones al día, entre \$ 900 millones y \$ 1,200 millones al año y generó alrededor de 12 millones de viajes anuales, un promedio de 1 millón al mes (El Universo, 2017).

Sin embargo, pese al éxito de la ley, Muñeton indicó que el sector del turismo esté golpeado por las medidas económicas del régimen y asegura que se han expuesto observaciones y hecho pedidos al Gobierno en las mesas de diálogo del Consejo Consultivo Productivo y Tributario, como la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta, y la revisión de las tarifas de electricidad, expresando que Ecuador es un país caro, pero no por ser dolarizado, sino por los impuestos (El Universo, 2017).

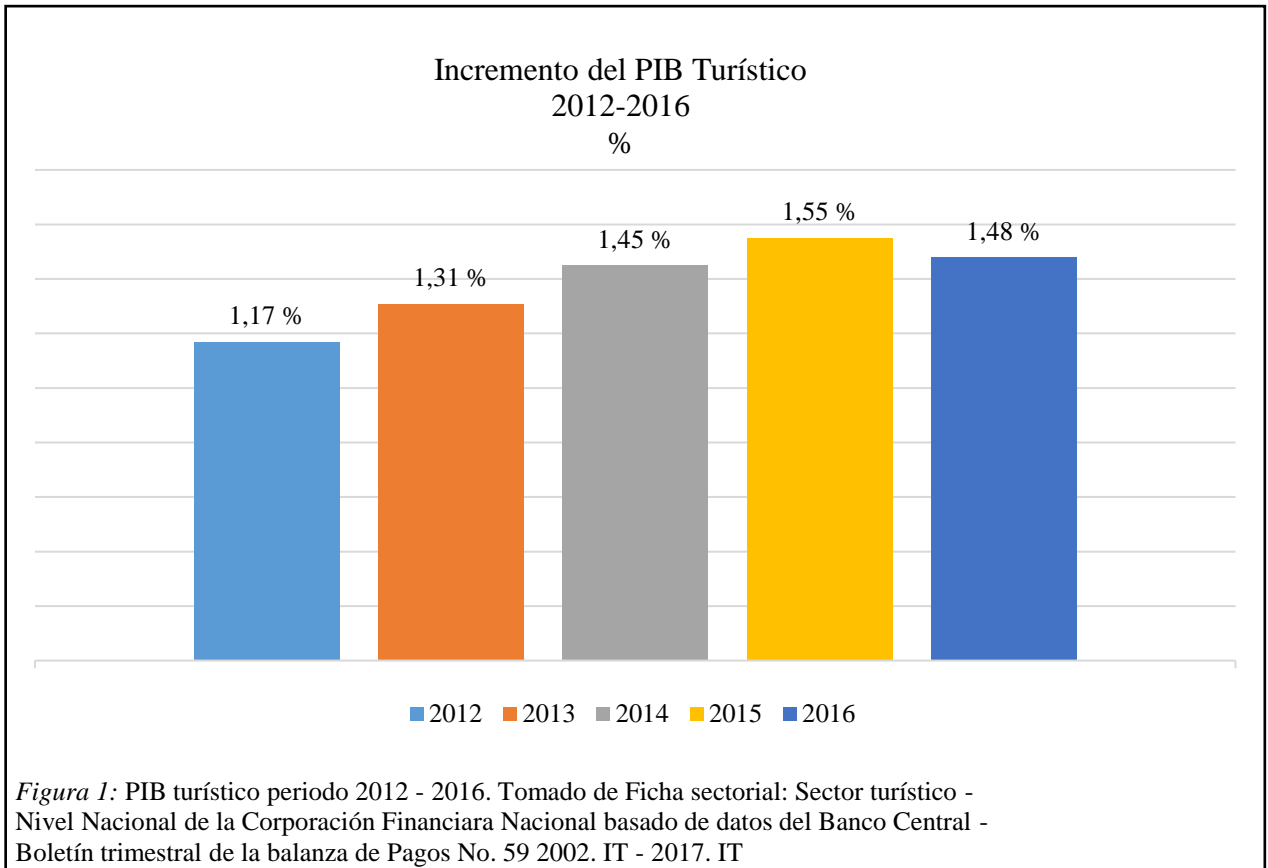
El Ecuador quiere convertirse en el referente turístico para la región, ya que el turismo es un elemento clave para el desarrollo económico, en la Tabla 2 se presentan las metas establecidas por el MINTUR.

Tabla 2
Metas del MINTUR

| Metas | | | | |
|--------------|-------------------------------------|---|--------------------------------|----------------------------|
| Año | Incrementar el PIB Turístico | Participación del Empleo Turístico | Inversión Turística USD | Llegada de turistas |
| 2025 | 2,19 % | 8,6% | 1.780 millones | 2,9 millones |
| 2030 | 2, 29% | 9,7% | 2.065 millones | 4 millones |

Nota: Tomado del informe de rendición de cuentas del MINTUR 2016

Si se analizan las cifras de turismo en el país, el PIB turístico en el período del año 2012 al 2016 aumentó favorablemente como se indica en la figura 1, esto gracias a las políticas de promover los atractivos turísticos en el extranjero a través de campañas internacionales (CFN, 2017).



Si estas cifras se relacionan con las metas establecidas por el MINTUR para el incremento del PIB de los años 2025 y 2030 son resultados muy favorables para el país, de acuerdo con datos del año 2017 en el que llegaron 1´617.914 turistas, cifra que va acorde con las metas planteadas (Entorno turístico, 2018).

1.1.3 Análisis Social y Cultural.

La provincia de Esmeraldas conocida popularmente como la provincia verde como se observa en la figura 2 y su capital del mismo nombre es uno de los principales puertos marítimos del Ecuador figura 3, cuenta además con el nuevo y moderno aeropuerto Coronel Carlos Concha Torres, que fue elevado a la categoría de internacional por ser transfronterizo



Figura 3: Puerto Marítimo de Esmeraldas. Tomado de Diario Expreso, <https://www.expreso.ec/economia/esmeraldas-quiere-reanimar-puerto-otra-concesion-EX653215>

La provincia de Esmeraldas posee algunos de los más concurridos balnearios del Ecuador, gracias a sus extensas playas bañadas por las aguas del océano Pacífico, el clima muy agradable y sus paisajes cautivadores son su principal atractivo turístico. Al norte de la provincia, en el cantón Eloy Alfaro se encuentran los manglares de majagual considerados los más altos del mundo. Su variada flora y fauna se destaca en las reservas ecológicas Manglares Cayapas- Mataje, Cotacachi – Cayapas y Mache – Chindul (MINTUR, 2018).

La gastronomía y los atractivos de esta privilegiada provincia han permitido que se convierta en un destino turístico por excelencia, cuenta con un amplio abanico de sabores con productos frescos del mar y una sazón característica de cada plato, sus habitantes disfrutan de una experiencia inolvidable al ritmo de la marimba y contagiados por el calor del lugar. En la Tabla 3 se muestran algunos ejemplos de los atractivos y gastronomía de la provincia.

Tabla 3
Destinos turísticos de Esmeraldas

| Cantón | Atractivos turísticos | Gastronomía |
|---------------|---|--|
| Eloy Alfaro | Se puede visitar las comunidades del perfil costero como: Las Peñas, Majagual, Rompido, Olmedo y La Tolita En el turismo ecológico y arqueológico se puede observar una diversidad de aves, reptiles y crustáceos, o visitar la Reserva ecológica manglares Cayapas – Mataje, figura 4. | Entre los platos típicos se puede encontrar: Tapao de pescado, corviches, pescado frito, encocado de pescado, bandeja de mariscos, ceviches de camarón y concha, langostino al ajillo, caldo arrechó, bolón de verde y muchines de yuca. |
| Rioverde | Conocido como la cuna de la independencia esmeraldeña. La conformación del estuario del Río Verde permite incursionar en lancha hasta los balnearios de agua dulce. Entre sus playas se destacan: Cabuyal, Rioverde, Rocafuerte, Bocana de Ostiones Paufi y Bocana de Lagarto, en estas dos últimas playas respectivamente, se puede realizar pesca deportiva y el avistamiento de ballenas, así como también apreciar el manglar. | La variedad gastronómica que ofrece este cantón está compuesta por: Cangrejo azul encocado Tapaos (pescado, plátano verde y hierbas aromáticas) Ceviches como el pateburro o también conocido como caracol marino. |
| Esmeraldas | La ciudad de Esmeraldas ofrece una variedad de actividades como: Deportes al aire libre, visitas al Puerto Marítimo, el Puerto Pesquero Artesanal, la Zona Franca, el parque Luis Vargas Torres. La parroquia de Tachina que cuenta con un malecón con vista al estuario del río Esmeraldas figura 5, en este se puede realizar deporte como el wakeboard y pesca deportiva, además senderismo de montaña y ciclismo de montaña en la ruta a la Cascada del Tigre. | El dulce esmeraldeño por tradición es la cocada que se elabora con pulpa y leche de coco, panela o azúcar. |
| Muisne | Es conocida como la ciudad de los manglares, se puede visitar tres áreas protegida: La Reserva Ecológica Mache – Chindul figura 6, el Refugio de Vida Silvestre Estuario del Río Muisne y la Reserva Marina del Ecuador Galera San Francisco figura 7. | Los platos típicos de Muisne son los tapaos, encocados, corviche, muchín, guineo maduro con trocitos de queso envueltos en hoja de bijao. |
| Atacames | Aquí se encuentran las playas más concurridas de la provincia: Tonsupa, Súa, Tonchigüe y Same | Unas de las bebidas tradicionales es el masato que es un batido de plátano maduro cocido y chontilla. |

Tabla 3. (Continuación)

| Cantón | Atractivos turísticos | Gastronomía |
|-------------|--|---|
| Quinindé | En Quinindé se realizan recorridos a la Laguna de Cube, las Cuevas de Colorado en donde se puede observar a los murciélagos, también se puede visitar el río Canandé para disfrutar de una aventura en rápidos y cascadas. | En la comunidad El Progreso se puede degustar de productos elaborados a base de cacao orgánico de fino aroma. |
| San Lorenzo | El puerto de San Lorenzo es el más próximo al canal de Panamá, tiene la particularidad de ser un puerto natural que no requirió ser dragado. El bosque protector Siete Cascadas es atravesado por los ríos Chuchiví y Mira, que forman varias caídas de agua. | La gastronomía se compone de platos elaborados a base de mariscos condimentados con coco y plantas naturales como chirarán y chiyangua. |

Nota: Tomado del tríptico de Esmeraldas potencia turística, 2018.

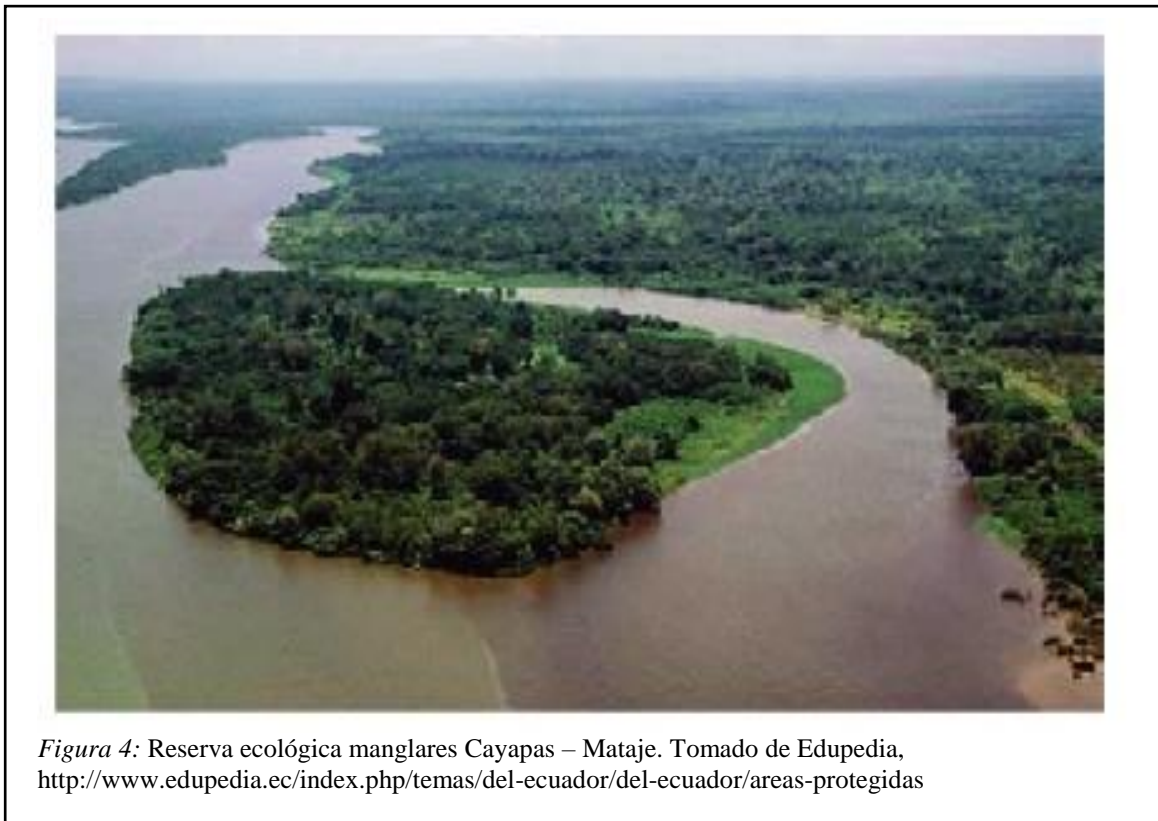




Figura 5: Estuario del Río Esmeraldas. Tomado de Edupedia,
<http://www.edupedia.ec/index.php/temas/del-ecuador/del-ecuador/areas-protégidas>

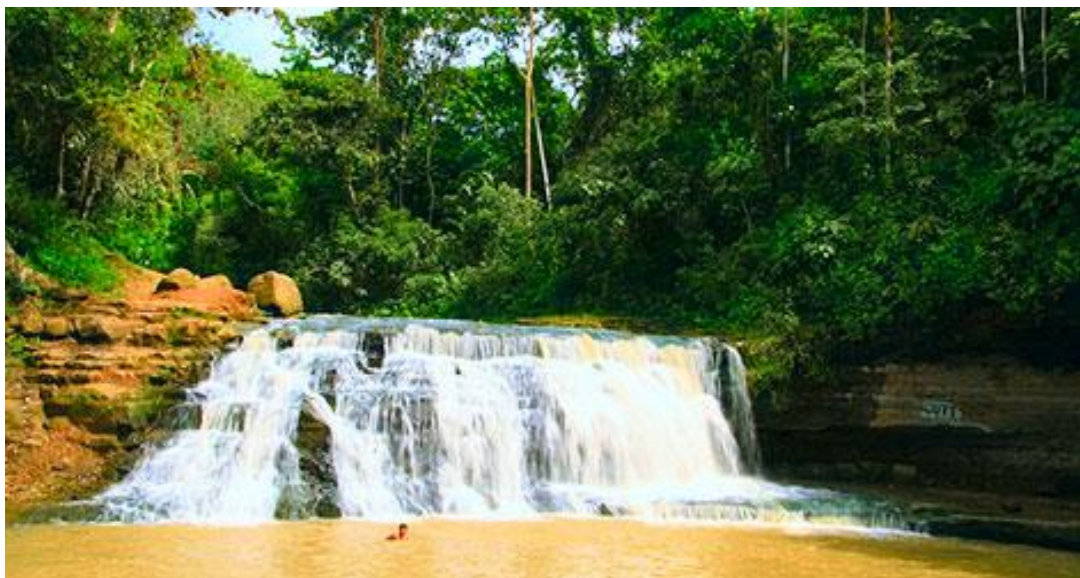


Figura 6: Reserva ecológica Mache – Chindul. Tomado de Edupedia,
<http://www.edupedia.ec/index.php/temas/del-ecuador/del-ecuador/areas-protégidas>

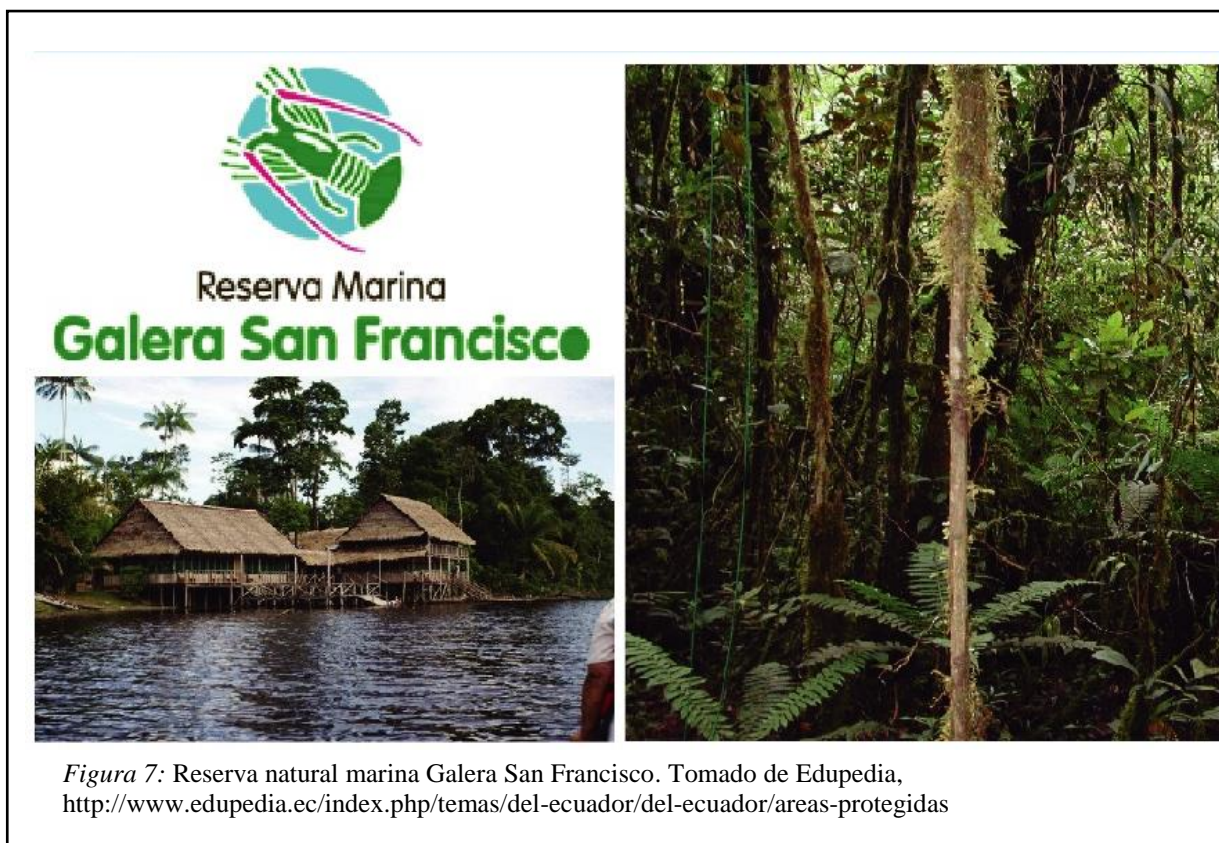


Figura 7: Reserva natural marina Galera San Francisco. Tomado de Edupedia, <http://www.edupedia.ec/index.php/temas/del-ecuador/del-ecuador/areas-protectidas>

1.1.3.1 Turismo en la ciudad de Esmeraldas.

El turismo es considerado como uno de los negocios con mayor posibilidad de crecimiento dentro del país, es uno de los primeros generadores del ingreso de divisas y de fuentes de trabajo por estar ligado al desarrollo del transporte terrestre fluvial y aéreo. Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo comprende la suma total de actividades de las personas que viajan y permanecen en destinos fuera de sus lugares habituales de residencia por períodos de tiempo no superiores a un año, por ocio, negocio u otros propósitos (Rojo, 2014, p. 47).

La ciudad de Esmeraldas ofrece una interesante variedad de actividades relacionadas con la práctica de deportes al aire libre, cultura, gastronomía y entretenimiento. Una de las fortalezas de la ciudad de Esmeraldas es la facilidad para el acceso y retorno a destinos turísticos por parte de los visitantes, el Municipio colabora en la ejecución de proyectos turísticos en la ciudad, por ser cabeza gubernamental del Cantón tiene la capacidad de intervenir en el desarrollo del sector urbano, unos de estos proyectos es la

ciclovía que cruza la ciudad de norte a sur, a travessando los parques de recreación Roberto Luis Cervantes y Las Palmas (Obando, 2018).

1.1.3.2 Malecón de Las Palmas.

En mayo del 2016 se inauguró el nuevo Malecón de la playa Las Palmas figura 8, ubicado en la ciudad de Esmeraldas, el cual busca convertirse en el nuevo atractivo turístico y hotelero, actividades que gozan de desarrollos administrativos, operacionales y tecnologías propias en el ámbito nacional como internacional (Andes, 2016).



Figura 8: Malecón de playa Las Palmas. Tomado de Presidencia de la República del Ecuador, 2016, <https://www.presidencia.gob.ec/se-inauguro-paseo-malecon-en-playa-las-palmas/>

El complejo contempla el equipamiento del espacio público y playa con un corredor de madera, bancas, iluminación, estación de primeros auxilios, torres de salvavidas, escuela de deportes, puntos de información turística, duchas y baterías sanitarias. El área pública tiene 25.000 metros cuadrados y alberga en la parte central del malecón al edificio de la Flota Petrolera Ecuatoriana (Flopec) figura 9, empresa estatal que transformo esta playa en compensación social y aporte a la ciudadanía. En la playa Las Palmas se puede realizar natación, surf, aeróbicos, pesca deportiva, competencia de carrera, fútbol y vóley de playa, además cuenta con wifi gratuito (Presidencia de la República del Ecuador, 2016).



Figura 9: Flopec. Tomado de Flota Petrolera Ecuatoriana, 2018,
<http://www.flopec.com.ec/index.php/galeria/84-publicaciones/91-camaro>

1.1.3.3 Estadística de visitantes al Malecón de Las Palmas en feriados.

La siguiente información fue proporcionada por la Dirección de Turismo Municipal de ciudad de Esmeraldas, los datos estadísticos aproximados del número de visitantes corresponden a los feriados del año 2017 y enero - febrero del 2018.

Tabla 4
Estadística de visitantes al Malecón de Las Palmas en feriados

| Año | Feridos | Número aproximado de visitantes | Procedencia / Origen (%) | Ocupación hotelera (%) |
|------------|----------------|--|---------------------------------|--|
| 2017 | Carnaval | 110.000 | 60 % local 40 % nacional | 100% sector Las Palmas 70 % centro de la ciudad |
| | Semana Santa | 20.000 | 65% local 35% nacional | 50% sector Las Palmas 30 % centro de la ciudad |

Tabla 4. (Continuación)

| Año | Feridos | Número aproximado de visitantes | Procedencia / Origen (%) | Ocupación hotelera (%) |
|------------|--|--|---------------------------------|--|
| 2017 | 24 de mayo Batalla de Pichincha | 20.000 | 65% local 35% nacional | 90 % sector Las Palmas 40 % centro de la ciudad |
| | 10 de agosto Primer grito de Independencia | 35.000 | 30 % local 80 % nacional | 100 % sector Las Palmas 100 % centro de la ciudad |
| | Difuntos e Independencia de Cuenca | 55.000 | 40 % local 60 % nacional | 85 % sector Las Palmas 40 % centro de la ciudad |
| 2018 | Año nuevo | 20.000 | 25 % local 75 % nacional | 100 % sector Las Palmas 40 % centro de la ciudad |
| | Carnaval | 120.000 | 60 % local 40 % nacional | 96 % sector Las Palmas 60 % centro de la ciudad |

Nota: Basado en la información proporcionada por la Dirección de Turismo Municipal de Esmeraldas

La mayor parte de visitantes provino de provincias de la Sierra, principalmente Pichincha, Imbabura y Santo Domingo de los Tsáchilas, además de algunas del litoral centro como Los Ríos y El Oro.

1.1.4 Análisis Tecnológico.

En cuanto al desarrollo tecnológico que ha implementado el gobierno para el sector de turismo es la automatización del Sistema de Información Estratégica para el Turismo del Ecuador (SIETE), este sistema de registro busca ordenar la actividad de alojamiento a escala nacional, fomentar la práctica formal de las actividades turísticas, elevar los estándares de calidad de los establecimientos turísticos y sobre todo agilizar la tramitación (MINTUR, 2015).

Un reto tecnológico de MINTUR es controlar la competencia desigual liderada por la plataforma conocida como AIRBNB, es una empresa y una plataforma digital dedicada a la oferta de alojamiento a personas particulares y de turismo, no tiene ningún tipo de registro, ni control por parte de las autoridades debido a que no se encuentra regulado

por la actual Ley de Turismo, no pagan impuestos y es una competencia desleal para el sector hotelero formal (Entorno turístico, 2018).

1.1.5 Análisis Ambiental.

Los impactos de la actividad turística en el ambiente resultan evidentes hoy en día para cualquier persona, sin embargo, la planificación de esta actividad para minimizar dichos impactos en el entorno ahora es primordial en toda empresa. No siempre ha sido de esta manera, durante muchos años, el desarrollo turístico tuvo una escasa planificación y un bajo control por los efectos sobre el ambiente y no existía una conciencia ambiental entre los promotores turísticos y los consumidores (CAR/PL, 2006).

Para González y León (2010) el sector del alojamiento turístico, está compuesto por varias pequeñas empresas que exhiben notables déficits de gestión, frecuentemente por la escasa formación profesional de propietarios y gerentes, las cuales podrían tener repercusiones en la mala gestión del ambiente, de aquí nace la idea de la importancia del turismo sostenible, que son aquellas actividades turísticas que respetan el ambiente, la cultura y el ambiente social, que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación es justa y los beneficios de la actividad es repartida de forma equitativa.

El marco legal de referencia es propuesto por la Autoridad Ambiental Nacional del Ecuador a través de la obtención del Registro Ambiental para el sector turístico de alojamiento, en el que se debe respetar:

1.1.5.1 Constitución de la República del Ecuador.

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: 4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las

personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.

1.1.5.2 Ley de Gestión Ambiental.

Art. 19.- Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio.

Art. 20.- Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

Con el fin de regular una gestión ambiental adecuada, en abril del 2017 en el Ministerio del Ambiente (MAE) se aprueba el COA (Código Orgánico del Ambiente) que en la actualidad constituye la norma más importante del país en materia ambiental, en ésta se abordan todos los temas relacionados a la protección de los recursos naturales (MAE, 2017).

1.1.6 Formulación de Oportunidades y Amenazas.

Una vez realizado en análisis macro del Sector Turístico del Ecuador, se puede mencionar las Oportunidades y Amenazas encontradas, con el fin de evaluar el panorama general al que se enfrenta el negocio.

En cuanto a las oportunidades encontradas, las reformas a los Reglamentos y Leyes establecidas por el Gobierno han permitido que el sector turístico tenga mejores oportunidades de desarrollo, sirva de ejemplo, la Ley de feriados lo que ha permitido la planificación de la oferta de servicios con anticipación. Otro caso es regulación de los establecimientos, el estar registrado ante la autoridad de Gobierno hace que los negocios cumplan con la ley generando fuentes de empleo estables y dignas.

La ejecución de proyectos turísticos en la ciudad atrae al público nacional y extranjero incrementando la fuente de ingresos del sector.

Así mismo, las principales amenazas encontrada son que los establecimientos hacen caso omiso a la Ley y no se encuentran regulados, generando una competencia desleal. Otra amenaza latente es la inequidad en los controles ambientales por parte de las

autoridades, puesto que han demostrado el afán de controlar únicamente a los negocios grandes, además de la mal administración en cuanto a servicios básicos se refiere.

1.1.7 Evaluación de Factores Externos.

La evaluación de factores externos tiene como objetivo analizar el comportamiento del Hotel Las Palmas, frente a las oportunidades y amenazas del sector; para ello se presenta la siguiente matriz, misma que en una escala del 1 al 3 que es una evaluación de forma subjetiva, indica si la empresa aprovecha las oportunidades existentes y minimiza los efectos adversos de las amenazas externas, los datos se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5
Evaluación de factores externos

| Factores externos | Capacidad de aprovechamiento / Impacto | Probabilidad de ocurrencia | Priorización |
|---|---|-----------------------------------|---------------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Registro de establecimientos turísticos en el MINTUR | 3 | 2 | 6 |
| 2. Aumentar la curiosidad de los visitantes por la cultura y gastronomía esmeraldeña | 3 | 3 | 9 |
| 3. Reforma a la Ley de Servicio Público y al Código del Trabajo, con propósito regular los feriados | 3 | 3 | 9 |
| 4. Aumento de proyectos en la provincia | 3 | 2 | 6 |
| 5. Creación del Malecón de la ciudad y reconstrucción de la Playa las Palmas | 3 | 2 | 6 |
| Amenazas | | | |
| 1. Incremento de la competencia | 2 | 3 | 6 |
| 2. La falta servicio de agua potable incrementaría los costos de la empresa por tener que comprar tanqueros de agua | 3 | 3 | 9 |
| 3. Precios bajos de la competencia | 3 | 3 | 9 |
| 4. Posicionamiento de la competencia en el mercado | 2 | 2 | 4 |
| 5. Mala referencia en redes sociales o plataformas de reserva | 3 | 1 | 3 |

Nota: Basado en la información del Hotel Las Palmas, 2018.

El producto de la capacidad de aprovechamiento en las oportunidades, así como el impacto en las amenazas y la probabilidad de ocurrencia, da como resultado la priorización de los factores de mayor puntaje que deben ser considerados en el análisis.

La administración del hotel desea enfocarse en los tres factores externos de mayor priorización del análisis de las oportunidades, estas son: (a) la Ley de feriados, mediante esta reforma de gobierno, el sector hotelero tiene la oportunidad de planificar eventos o promociones para los turistas, los cuales son de alto beneficio económico ya que la mayor parte de feriados la ocupación hotelera es del cien por ciento; (b) aumento de la curiosidad por la cultura y gastronomía esmeraldeña, el gobierno ha implementado una serie de ferias gastronómicas como el mundial del ceviche, festival del encocado o el corviche más grande del mundo, para incentivar a los visitantes y probar estas delicias de la cocina esmeraldeña, en cuanto a su cultura se realizan festivales de música tradicional como es la marimba, otros eventos son las fiestas que se realizan en la playa en la temporada de vacaciones y por motivo de la independencia de Esmeraldas que se celebra cada 5 de agosto, estos son los conocidos rumbeke on the beach y el concierto de salsa de sol a sol, como su nombre lo dice es un concierto que se realiza desde las 18:00 hasta las 06:00 del otro día con artistas reconocidos a nivel internacional como nacional, también se realizan exhibiciones de arte de artistas esmeraldeños en la galería de la planta baja de Flopec; y (c) la creación del Malecón de Las Palmas, espacio que ha permitido atraer turistas nacionales y extranjeros así como público local para conocer la belleza de este lugar, los eventos antes mencionados se llevan a cabo en este espacio propio de la ciudad de Esmeraldas.

De igual manera la administración del hotel considera que los tres factores de mayor priorización en la evaluación de las amenazas son los elementos en los que deben enfocarse para trabajar en planes de contingencia que minimicen el impacto que puedan tener, estas son: (a) la falta de servicio de agua potable, este es un problema de alto impacto ya que este servicio básico es indispensable para la satisfacción de los clientes, de modo que el proyecto del agua que se lleva a cabo en la ciudad beneficiará a toda la ciudadanía, no solo al hotel, mientras tanto lo que la administración hace es contratar los servicios de tanqueros de agua para solventar la falta de esta, incurriendo en costos que muchas veces no están programados; (b) los precios bajos en el servicio de hospedaje que la competencia tiene es otro factor de alto impacto especialmente en época de vacaciones porque el sector turístico busca precios cómodos prefiriendo playas como Atacames o Tonsupa, en la playa Las Palmas existen pocos hoteles que manejan un rango aproximado de 25 dólares por noche, este es un precio por el cual Hotel Las Palmas no puede competir ya que no resulta rentable para su funcionamiento; y (c) el

incremento de la competencia en el sector de Las Palmas es evidente, la construcción de nuevos edificios de hotel podría estar poniendo en riesgo la cantidad de clientes con los que se cuenta actualmente al tener nuevas opciones de alojamiento en el mercado.

1.2 Análisis interno

1.2.1 Antecedentes de la empresa.

Hotel Las Palmas cuenta con una amplia trayectoria y experiencia de más de treinta años en cuanto a hotelería, sus inicios fueron en el Cantón Atacames con el nombre de “Hotel Playa Hermosa”. En el año 2015 su mentalizadora y fundadora, ausente ya la Licenciada Lucia del Carmen Rueda Jácome tuvo la idea de construir en el nuevo malecón de la ciudad un hotel destinado principalmente para las personas de negocios y para un sector turístico nacional y extranjero.

Hotel Las Palmas goza de una ubicación ideal frente al nuevo Malecón de Las Palmas de la ciudad de Esmeraldas, constituye una joya de la arquitectura moderna que se ha adaptado y enfocado a la satisfacción de las necesidades de alojamiento de quienes visitan la ciudad.

1.2.2 Giro del negocio.

Hotel Las Palmas es una empresa dedicada a las actividades de alojamiento, al estar ubicado en un sector estratégico de la ciudad de Esmeraldas (Malecón de Las Palmas), pone énfasis en captar diferentes segmentos de mercados potenciales como son principalmente el sector ejecutivo, comercial, empresarial y turístico a nivel nacional y extranjero, ampliando favorablemente su cartera de clientes.

1.2.3 Misión, visión y valores.

A continuación, se detalla la misión, visión y valores del Hotel Las Palmas, esta información fue proporcionada por el Gerente General.

1.2.3.1 Misión.

Brindar a nuestros clientes una experiencia única en el servicio de alojamiento mediante instalaciones modernas y de lujo, personal capacitado y atención personalizada.

1.2.3.2 Visión.

Ser el hotel número uno de Esmeraldas y ser conocidos y reconocidos a nivel nacional e internacional.

1.2.3.3 Valores corporativos.

Los valores que el Hotel Las Palmas imparte a todos sus colaboradores son:

- Respeto
- Colaboración
- Innovación
- Discreción
- Liderazgo

1.2.4 Estructura organizacional.

Hotel Las Palmas es catalogado como una PYME, presenta una estructura organizacional simple el cual se indica en la figura 10.

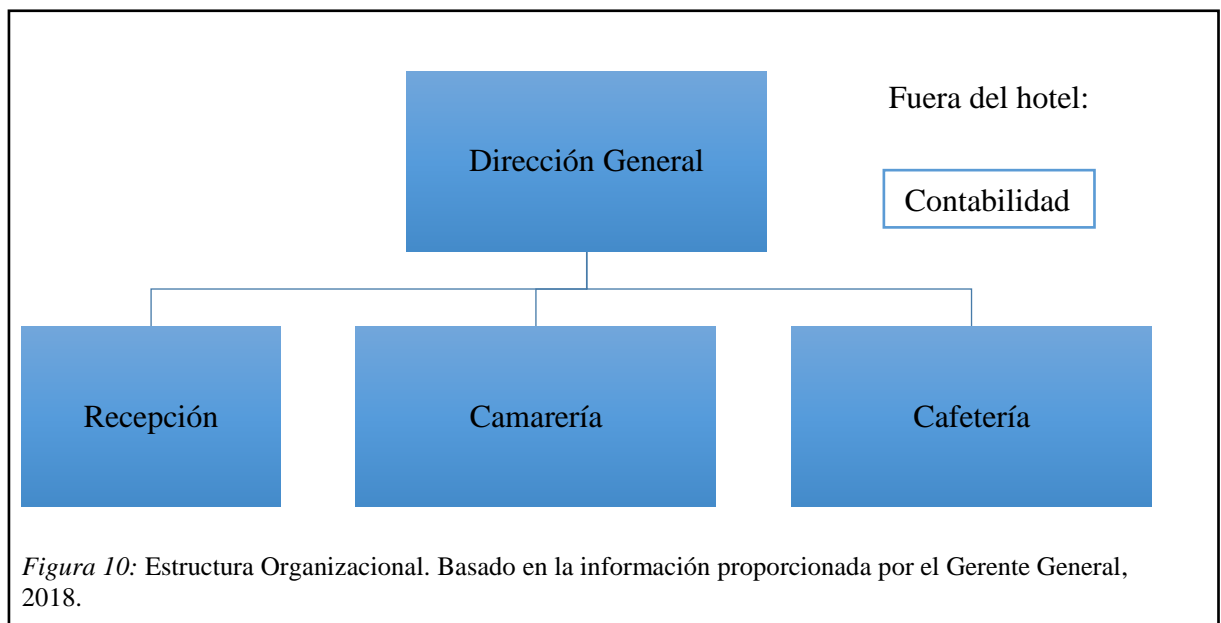


Figura 10: Estructura Organizacional. Basado en la información proporcionada por el Gerente General, 2018.

A continuación, se detalla las actividades que cada área realiza:

Dirección General: esta área se encarga del manejo, supervisión y control de los procesos internos y externos del hotel como, por ejemplo: supervisión y administración del personal, contratación y pago a proveedores, manejo de cartera de clientes nuevos y antiguos, control de calidad del servicio brindado, toma de decisiones gerenciales, supervisión del mantenimiento de las instalaciones, aprobación de cotizaciones, compras, manejo de inventarios y manejo de las finanzas.

Recepción: tiene como funciones las siguientes: recibimiento de los clientes, check in – check out completo, facturación, elaboración de cotizaciones, recepción y gestión de documentos, comunicaciones entregados al hotel, recepción de proveedores, verificación de limpieza de habitaciones, control de inventario de minibar, control de limpieza de áreas internas y externas del hotel, canal de comunicación entre clientes y dirección general.

Camarería: la camarería se enfoca principalmente en realizar todo lo concerniente a limpieza y desinfección de habitaciones, utilizando químicos aprobados y procedimientos de limpieza establecidos, manteniendo una alta efectividad en las labores encomendadas.

Cafetería: tiene que ver con el servicio de desayuno brindado por el hotel a todos sus clientes, es aquí donde se realiza la preparación y servicio de este, con materia prima seleccionada cuidadosamente, en horarios preestablecidos (7h30 a 9h00) y brindando un servicio personalizado a cada cliente, ya que es un desayuno buffet.

Mantenimiento: el área de mantenimiento centra sus funciones en lograr que las instalaciones del hotel se encuentren en perfectas condiciones para recibir a sus clientes, con profesionales contratados por evento en las áreas de electricidad, gasfitería, carpintería, cerrajería, plomería y pintura, esta área se enfoca en realizar mantenimientos preventivos de manera periódica y correctivos cuando se lo requiera.

Contabilidad: este es un servicio externo, realizado por un profesional en el área de contabilidad, se encarga de realizar todo lo que solicita el Servicio de Rentas Internas (SRI) como, por ejemplo: declaraciones de impuestos, anexos; por otro lado, se encarga de llevar y entregar un informe detallado de cómo se encuentran los estados financieros del hotel (cuentas por pagar, cuentas por cobrar, activos, pasivos) para un adecuado manejo y control de las finanzas.

1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1.3.1 Servicios.

Hotel Las Palmas ofrece el servicio de alojamiento de calidad requerido por los ejecutivos, empresarios y turistas nacionales e internacionales que visitan la ciudad de Esmeraldas, satisfaciendo los estándares y superando las expectativas de cada uno de ellos. Dentro de las características del servicio de alojamiento, las habitaciones son modernas y elegantes, divididas en tres tipos, individual, doble y triple. Cada habitación está equipada con servicio de wifi, aire acondicionado, ventilación, agua caliente, Directv y minibar, además cuenta con desayuno incluido.

Otro servicio que ofrece el Hotel Las Palmas es el alquiler del salón de eventos, tiene aproximadamente una capacidad de aforo para 30 personas, en este se puede realizar todo tipo de eventos, cuenta con aire acondicionado y una vista privilegiada hacia el malecón y la playa.

1.3.2 Clientes.

Los clientes del Hotel Las Palmas son personas naturales y jurídicas, turistas nacionales y extranjeros.

En la Tabla 6 se puede observar a los clientes más frecuentes:

Tabla 6
Clientes frecuentes de Hotel Las Palmas

| Clientes | Sector | Características |
|--|----------------------------|--|
| Viajes El Corte Inglés | Empresa privada | Agencia de viajes |
| Flota Petrolera Ecuatoriana (Flopec) | Empresa pública | Empresa de transporte marítimo de hidrocarburos |
| ACCIONA | Empresa privada | Constructora, infraestructuras sostenibles y energías renovables |
| OHM & CO | Empresa privada | Consultora y auditora financiera |
| Desarrollo y Autogestión (DYA) | Empresa privada | Organización no gubernamental latinoamericana |
| Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) | Empresa pública | Servicios de salud y pensiones |
| Embajadas | Organismos internacionales | Representantes de un país extranjero |
| Ministerios Públicos | Empresas públicas | Representantes de instituciones públicas |
| Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) | Organismos internacionales | Organismos Internacionales de ayuda social |
| Agencia de la ONU para los refugiados (ACNUR) | | |
| HIAS | | |

Nota: Basado en la información proporcionada por el Gerente General, 2018.

En la ciudad de Esmeraldas se encuentran ubicadas todas las instituciones públicas y privadas, y el Hotel Las Palmas tiene la ventaja de estar situado en este sector ya que entre sus clientes más frecuentes son los del segmento corporativo, la estadía de este tipo de clientes es de lunes a viernes y algunas empresas como ACCIONA se hospedan durante largos periodos de tiempo ya que están encargados de realizar el proyecto de construcción, ampliación y mejora de las estructuras de agua potable en la ciudad de Esmeraldas.

1.3.3 Proveedores.

Para el buen funcionamiento de servicio que brinda Hotel Las Palmas, los proveedores que se requieren se detallan en la Tabla 8:

Tabla 8
Proveedores del Hotel Las Palmas

| Servicios | Proveedores | Características |
|---|--|---|
| Servicios básicos | Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo (EAPA) | Empresas públicas que se encargan de proveer los servicios de agua potable, teléfono y luz eléctrica. |
| Amenties | Salgraf | Empresa dedicada a la provisión de amenties de uso hotelero como son jabón y shampoo personalizados. |
| Químicos e insumos de limpieza y desinfección | Distribuidora Valmonte | Realiza la entrega periódica de químicos de limpieza y desinfección (cloro, desinfectante) así como de insumos de limpieza (escobas, trapeadores de uso profesional, limpia vidrios). |
| Insumos de cafetería y minibar | Corporación favorita | Grandes supermercados dedicados al expendio de víveres y provisiones. |
| Internet | Netlife | Proporciona un servicio de internet de fibra óptica de 10mb, ideal para el sector hotelero por su velocidad y cobertura. |
| Televisión por cable | Directv | Encargada del servicio de televisión satelital. |
| Cobro electrónico | Datafast | Encargada de realizar los cobros y pagos cuando el cliente paga con tarjeta de crédito. |
| Insumos de camarería | Textiles San Pedro | Facilitadores de los insumos para camarería de hotel (sábanas, cobijas, almohadas, toallas, cubrecamas) |
| Mobiliario | Muebles Forestal | Distribuidora de mobiliario de tipo hotelero (camas, veladores, mesas, sillas) |
| Insumos de mantenimiento | Kywi | Centro ferretero |

Nota: Basado en la información proporcionada por el Gerente General, 2018.

Durante los dos primeros años de funcionamiento del hotel, se ha podido evaluar cuales son los proveedores que ofrecen los mejores costos por compras realizadas al por mayor o por tiempos establecidos de compras, en la tabla 8 se puede observar las características que cada uno ofrece, cabe mencionar que algunos de estos proveedores como Selgraf, Distribuidora Valmonte y Textiles San Pedro provienen de Quito ya que los precios asequibles y la calidad de sus productos es mejor, en Esmeraldas es difícil encontrar proveedores que cumplan con los requisitos establecidos por la ley como por ejemplo registros sanitarios o permiso de funcionamiento, elementos que son de vital importancia para asegurar la calidad y el buen funcionamiento del hotel.

1.3.4 Competencia.

La competencia del Hotel Las Palmas es de dos tipos, directa e indirecta, la directa se caracteriza por brindar un servicio similar y se encuentra en el mismo sector que Hotel Las Palmas; indirecta se considera a los hoteles o alojamientos que están situados en el centro de la ciudad o fuera de ella, pero dentro de un perímetro cercano.

Como se ha mencionado anteriormente, la competencia directa de Hotel Las Palmas hace referencia a hoteles que se encuentran en el mismo sector, de esto se deriva ciertas ventajas y desventajas que tiene Hotel Las Palmas frente a sus competidores, entre las ventajas podemos definir las siguientes:

- Construcción nueva.
- Muebles y encerados completamente nuevos y modernos.
- Personal capacitado y con amplia experiencia en el sector turístico y hotelero
- Precios competitivos acorde a lo establecido por la autoridad, sector y servicio brindado (Tarifa individual Hotel Las Palmas: \$50 - Tarifa individual Hotel Palm Beach: \$40).
- Puntuación por encima de la competencia directa en plataformas digitales como *Booking* y *Trip Advisor* (Hotel Las Palmas: 9.3 – Hotel Kennedy: 8.0 – Hotel Ambato: 7.8).
- Servicios adicionales como son: Alquiler de salón de eventos para reuniones y conferencias, minibar, lavandería, transporte ejecutivo, masajes relajantes.

Entre las desventajas encontradas se puede mencionar las siguientes:

- Antigüedad: los hoteles aledaños cuentan con años de servicio y mantienen una cartera de clientes fieles.
- Presupuesto de los clientes: Hotel Las Palmas mantiene un target alto de clientes debido al tipo de servicio que brinda, existen varios clientes potenciales, en especial turistas, que mantienen un presupuesto bajo para su hospedaje, en ocasiones buscan costos más asequibles.
- Vista al mar: varios clientes aprecian habitaciones con vista al mar, Hotel Las Palmas posee una construcción lateral, lo que impide una vista directa al mar.

- Piscina y áreas verdes: Hotel Las Palmas no cuenta con piscina y áreas verdes, lo que hace que muchos clientes (familias con niños) busquen un lugar más recreativo para su estadía.

1.3.5 Sustitutos.

Se ha identificado un sustituto potencial, estos son los departamentos a bajos costos (mensualidad) ofertados en internet, que se encuentran ubicados dentro (centro de Esmeraldas) y fuera de la ciudad (playa de Tonsupa y Atacames) y proveen en algunos casos ciertos servicios adicionales que no ofrece Hotel Las Palmas como son piscina, cocina, o conserjería; estos sustitutos van enfocados a clientes que buscan una larga estadía, y por su presupuesto les es difícil pagar un precio por noche y buscan algo que les permita alojarse por largos periodos de tiempo, sin importar que tengan que movilizarse más para llegar a su destino, estos departamentos oscilan en tarifas entre 300 y 400 dólares mensuales, lo que en Hotel Las Palmas, significaría 6 a 8 noches de alojamiento en acomodación individual.

1.3.6 Formulación de Fortalezas y Debilidades.

Una vez realizado el análisis interno del negocio, es oportuno citar las fortalezas y debilidades encontradas, con el objeto de otorgar a la empresa el contexto real, permitiendo potenciar los aspectos positivos y minimizar los negativos.

Las principales fortalezas encontradas son que el hotel cuenta con una infraestructura nueva lo que brinda comodidad y confort a los clientes, la ubicación del hotel es privilegiada ya que se encuentra en el mejor sector de la ciudad, en el Malecón de Las Palmas. Otra fortaleza importante que se ha logrado es la fidelización de los clientes de instituciones públicas y privadas.

En cuanto a las principales debilidades encontradas se puede mencionar que actualmente para la demanda que el hotel tiene la capacidad habitacional es muy pequeña, de igual manera los clientes han solicitado el servicio complementario de alimentación y el hotel no cuenta con este servicio, por lo que se ha visto en la necesidad de recomendar a un tercero para satisfacer las necesidades del cliente, otro gran problema es no contar un parqueadero privado han existido clientes que han desistido de hospedarse en el hotel por este factor.

1.3.7 Evaluación de Factores Internos.

La evaluación de factores internos tiene como objetivo analizar el comportamiento del Hotel Las Palmas, frente a las Fortalezas y Debilidades del sector; para ello se presenta la siguiente matriz, misma que en una escala del 1 al 3 que es una evaluación de forma subjetiva, demuestra si la empresa aprovecha las fortalezas existentes y minimiza los efectos adversos de las debilidades internas, los datos se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9
Evaluación de factores internos

| Factores Internos | Importancia/ Capacidad de actuación | Magnitud | Priorización |
|--|--|-----------------|---------------------|
| Fortalezas | | | |
| 1. Ubicación privilegiada (Malecón de Las Palmas) | 3 | 3 | 9 |
| 2. Contar con un personal capacitado | 3 | 3 | 9 |
| 3. Infraestructura nueva | 3 | 3 | 9 |
| 4. Contar con servicios adicionales como el salón de eventos | 3 | 1 | 3 |
| 5. Fidelización de clientes de instituciones públicas y privadas | 3 | 2 | 6 |
| 6. Convenio con agencia de viajes para promocionar el hotel | 2 | 2 | 4 |
| Debilidades | | | |
| 1. Falta de capacidad en el tamaño de las instalaciones | 2 | 3 | 6 |
| 2. No contar con otros servicios adicionales como el de restaurante y piscina. | 3 | 3 | 9 |
| 3. No contar con parqueadero privado | 2 | 2 | 4 |

Nota: Basado en la información proporcionada por el Gerente General, 2018.

El producto de la importancia en las fortalezas, así como la capacidad de actuación frente a las debilidades y la magnitud, da como resultado la priorización de los factores de mayor puntaje que deben ser considerados en el análisis.

Como se puede observar en la tabla 9 en cuanto a las fortalezas de mayor priorización del Hotel las Palmas se puede mencionar la ubicación, ya que al estar situado en el mejor sector de la ciudad es un factor beneficioso debido a que los clientes prefieren este lugar en el que pueden realizar otras actividades de esparcimiento después de su jornada laboral, al igual que encontrar variedad de establecimiento de alimentos o simplemente estar a pocos metros de la playa; otra fortaleza que caracteriza al hotel es el personal capacitado debido a que cuentan con la experiencia necesaria para cumplir con los requerimientos de los clientes y el buen manejo del hotel tanto del área

administrativa como de las áreas operacionales. Adicionalmente, la infraestructura del hotel es nueva, factor con el que ha ganado muchos de sus clientes ya que la construcción es moderna y cuenta con todos los estándares de calidad y seguridad, esto hace la diferencia en comparación con otros hoteles que por el terremoto del año 2016 su estructura se vio afectada.

Con respecto a las debilidades que al momento presenta el hotel, la de mayor priorización es no contar con servicios adicionales como un restaurante, existen clientes que prefieren la comodidad de no tener que trasladarse a otros sitios para buscar el servicio de alimentación, lo que ha hecho la administración del hotel es contactar a restaurantes que puedan brindar el servicio a domicilio y llevar los alimentos al hotel para satisfacer a los clientes; otro servicio que no posee el hotel y es un factor de alto impacto como ya se ha mencionado, es no tener una piscina especialmente para el segmento de mercado de familias que corresponden al sector turístico; por otra parte la cantidad de habitaciones que apenas son 12 poco a poco se esta convirtiendo en una debilidad debido a que la demanda del sector ejecutivo está aumentando y la posibilidad de construir más habitaciones es limitada por el actual presupuesto que tiene la administración.

1.4 Análisis FODA

El FODA es herramienta que permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa provee de insumos necesarios para el proceso de la planificación estratégica, ayuda a conocer todo el entorno que rodea a la empresa, tanto en el ambiente interno como externo, proporciona la información que se requiere para la implementación de acciones y medidas correctivas y la gestión de nuevos o mejores proyectos en la empresa (Villagómez, Mora, Barradas y Vázquez, 2014; Santos, Urzúa, s.f.).

Las fortalezas y debilidades son factores internos que la organización puede controlar, mientras que las amenazas y oportunidades son factores externos que están fuera del control de la organización (Villagómez et.al., 2014).

Con el propósito de conocer la realidad actual del Hotel Las Palmas, se detalla en la Tabla 10 el resumen del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 10
Análisis FODA

| Fortalezas | Amenazas |
|--|---|
| F1. La ubicación del Hotel es privilegiada ya que se encuentra en el mejor sector de la ciudad en el Malecón de Las Palmas | A1. Construcciones nuevas que incrementan la competencia |
| F2. El personal del Hotel es capacitado | A2. Falta de preocupación de las autoridades de turno en atención a los servicios básicos |
| F3. La infraestructura es nueva | A3. Precios competitivos que disminuye la clientela |
| Oportunidades | Debilidades |
| O1. Creación de la Ley de Feriados para incrementar el desarrollo turístico | D1. No contar con otros servicios adicionales como alimentación y piscina. |
| O2. Creación del Malecón de la ciudad y reconstrucción de la Playa las Palmas | D2. Falta de capacidad en el tamaño de las instalaciones |
| O3. Incremento de los visitantes a la ciudad de Esmeraldas por sus atractivos turísticos, cultura y gastronomía | |

Nota: Basado en la información proporcionada en el Hotel Las Palmas, 2018.

El análisis FODA realizado es la principal referencia para establecer la planificación estratégica y de marketing que requiere el Hotel Las Palmas, a partir de los factores internos y externos analizados se plantean los objetivos y las estrategias que serán implementados durante el año 2019 y 2020.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE MARKETING EN EL HOTEL LAS PALMAS

La estrategia es el conjunto de objetivos, planes y políticas, que definen la ejecución de los negocios, relación con proveedores y la organización del talento humano, económico y tecnológico, estos son los elementos que necesita una empresa para satisfacer a los accionistas, clientes o empleados y es útil para alcanzar los objetivos, tomar decisiones, evaluar alternativas o solucionar problemas (Palacios, 2018).

En este sentido la planificación estratégica requiere que todos los componentes de la organización conozcan y comprendan los planes que se van a realizar antes de su ejecución, ya que compromete los recursos importantes, tiene efecto a largo plazo y conecta la organización con el entorno, además, este es un proceso que involucra a todos los colaboradores de la empresa para desarrollar sus habilidades y que a futuro participen activamente en la toma de decisiones cuando deban enfrentarse a diferentes situaciones (Ayestaran, 2016; Hoyos, 2013).

Hay que mencionar, además que la planificación de marketing describe los métodos de aplicación de los recursos de mercadeo para alcanzar los objetivos, hay que tener en cuenta que estos recursos y objetivos cambian con el tiempo, es por esto que se generan las estrategias de marketing que son métodos que permitirán alcanzar los objetivos que están relacionados a cuatro elementos, el producto, el precio, la plaza y la promoción, primero se fijan las estrategias y luego se establece el plan de acción (Westwood, 2016).

2.1 Propuesta de la misión, visión y valores

Ayestaran (2016), manifiesta que los procesos de planificación estratégica deben tener un conocimiento amplio de la situación de la empresa y para ello es importante definir los tres aspectos principales que la componen, para comprender mejor en la Tabla 11 se presenta la propuesta de las misión, visión y valores.

Tabla 11
Misión, visión y valores propuestos

| Propuesta | |
|------------------|--|
| Misión | Satisfacer las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas brindando servicios de calidad, mediante instalaciones modernas, personal capacitado y atención personalizada, aportando al desarrollo económico de la provincia. |
| Visión | Ser reconocidos para el año 2023 como el hotel líder en la ciudad de Esmeraldas, ofrecer a nuestros clientes confort con los más elevados niveles de calidad en hospedaje, a través del recurso humano altamente calificado. |
| Valores | <p>RESPECTO: Valorar y reconocer a nuestros clientes internos y externos</p> <p>COLABORACIÓN: Trabajar de manera conjunta para lograr nuestros objetivos</p> <p>INNOVACIÓN: Crear nuevos y mejores servicios para la satisfacción de nuestros clientes</p> <p>LIDERAZGO: Ser firme en la toma de decisiones y dirigir a todo el personal hacia el camino del éxito</p> <p>SERVICIO: Ofrecer una atención optima a través del personal capacitado</p> |

Nota: Basado en la información de Hotel Las Palmas

El desarrollo de la propuesta de la misión, visión y valores para el Hotel Las Palmas se realizó en base a su información actual, mejorando los conceptos con los que trabajan y presentan a los clientes, esta propuesta ofrece una alternativa de mejora para cuando la gerencia decida actualizar su información ante el mercado.

2.2 Determinación de los objetivos, estrategias y políticas del plan estratégico

En la Tabla 12 se presenta la propuesta de los objetivos, estrategias y políticas del plan estratégicos para el Hotel Las Palmas, con el fin de llevar a cabo los planes deseados por el hotel, haciendo énfasis en las necesidades evaluadas por el Gerente General.

Tabla 12

Objetivos, estrategias y políticas del plan estratégico para el Hotel Las Palmas

| Objetivos | | Estrategias | | Políticas | |
|---|--|---|--|--|--|
| 1. Obtener un margen total de utilidad neta de un 60% durante los tres años primeros años. | 1.1 | Se deberá realizar una revisión de los gastos generados, priorizando los que sean realmente necesarios y eliminando o suspendiendo los innecesarios o suntuarios. | 1.1.1 | No se realizarán inversiones de infraestructura en los próximos 3 años. | |
| | 1.2 | Crear un departamento de ventas, encargado de conseguir nuevos clientes potenciales mediante visitas, cotizaciones, presentaciones a nivel nacional, de esta manera se maximizará las ventas y por ende el margen de utilidad neta. | 1.1.2 | Se realizará mantenimiento preventivo de instalaciones, equipos y mobiliario con una mayor frecuencia para evitar correctivos que puedan generar gastos fuertes imprevistos. | |
| 2. Consolidar un equipo de trabajo de al menos cuatro personas, capacitados en administración, servicio al cliente o afines al giro del negocio hasta finales del 2019. | 2.1 | Realizar la búsqueda de capacitaciones públicas o privadas en temas relacionados a administración, servicio al cliente, idiomas o afines al giro del negocio. | 1.2.1 | No se deberá ofertar a los clientes potenciales servicios adicionales que no dependan netamente de Hotel Las Palmas como puede ser paquetes turísticos o servicio de restaurante las 24 horas. | |
| | | | 2.2 | Incentivar al personal a la preparación continua a nivel profesional, brindándoles las facilidades de horarios o apoyo económico para que puedan cumplir con la meta de certificarse. | |
| | 2.1.1 | El empleado que opte por la capacitación deberá presentar el plan de estudios, este será analizado y aprobado por la dirección general. | 2.1.1 | El empleado que opte por la capacitación deberá presentar el plan de estudios, este será analizado y aprobado por la dirección general. | |
| | | | 2.1.2 | No se aprobará capacitaciones ajenas al giro del negocio. | |
| 2.2.1 | Las capacitaciones de preferencia deberán ser en horarios que no interfieran en los momentos de máxima operatividad del hotel. | 2.2.1 | Las capacitaciones de preferencia deberán ser en horarios que no interfieran en los momentos de máxima operatividad del hotel. | | |
| 2.2.2 | Las capacitaciones deberán ser afines a su puesto de trabajo. | 2.2.2 | Las capacitaciones deberán ser afines a su puesto de trabajo. | | |

Tabla 12. (Continuación)

| Objetivos | | Estrategias | | Políticas | |
|--|-----|---|-------|--|--|
| 3. Brindar un servicio de calidad, que supere el 80% de satisfacción de los clientes actuales y futuros, evaluados mediante indicadores (encuestas y evaluaciones) para conseguir el posicionamiento en el sector turístico en los próximos dos años de operaciones. | 3.1 | Creación de un buzón de sugerencias en el cual se receptorán mediante formularios, las quejas, reclamos, reconocimientos. | 3.1.1 | No se podrá descartar ninguna observación realizada por los clientes. | |
| | 3.2 | Realización de encuestas físicas y digitales de manera periódica a clientes para evaluar y medir en nivel de satisfacción. | 3.2.1 | Las encuestas estarán dirigidas a clientes frecuentes y nuevos. | |
| | 3.3 | Se realizará un plan de acción de las quejas y/o reclamos, para solventar las no conformidades. | 3.3.1 | Se deberá realizar análisis mensual de las encuestas y evaluaciones, estas deberán ser procesadas en máximo una semana. | |
| 4. Potenciar el desarrollo del salón de eventos y reuniones por lo menos en dos veces a la semana durante los dos años siguientes | 4.1 | Ofertando nuevos servicios para el uso del salón como los siguientes: todo tipo de celebraciones (cumpleaños, cenas, agasajos, matrimonios) a un nuevo segmento de mercado. | 4.1.1 | La reserva del salón se deberá realizar con un anticipo económico del 50%. | |
| | 4.2 | Realizando alianzas estratégicas con proveedores de catering, decoraciones, artistas, para solventar los requerimientos de los futuros clientes. | 4.1.2 | Para la realización de cualquier evento se deberá aprobar la disponibilidad del espacio con mínimo una semana de antelación. | |
| | 4.3 | Campaña de difusión a empresas sobre la oferta del servicio de alquiler del salón para reuniones y capacitaciones empresariales a través de redes sociales. | 4.1.3 | se evitará realizar eventos que alteren el orden y el descanso de los huéspedes. | |
| | | | 4.2.1 | Se asignará un área de tránsito exclusiva de los participantes de los eventos para evitar una alteración las actividades de alojamiento. | |
| | | | 4.3.1 | La campaña de difusión del salón de eventos será parte del contrato de publicidad del hotel en redes sociales. | |

Fuente: Autor

Se ha desarrollado la tabla 12 con la finalidad de establecer los principales objetivos que son relevantes para el Hotel, en base a éstos se han determinado las estrategias y políticas que son de vital importancia para el plan de acción. Aquí se puede evidenciar que lo que la administración necesita es organizar y estructurar el negocio, primero consolidando su equipo de trabajo para que éste sea totalmente capaz de brindar un servicio de calidad a todos los clientes, también requiere potenciar las instalaciones del hotel que al momento no han sido utilizadas al cien por ciento, trayendo como consecuencia el no generar ganancias extras, adicional al hospedaje que es el principal servicio, siendo especificadas todas estas necesidades, el negocio podrá crear un plan para maximizar las ganancias y la utilidad neta deseada.

2.3 Determinación de los objetivos, estrategias y políticas del plan de marketing

En la Tabla 13 se describen los objetivos, estrategias y políticas del plan marketing para Hotel Las Palmas con el propósito de desarrollar al negocio frente al entorno competitivo en el que se encuentra.

Tabla 13

Objetivos, estrategias y políticas del plan de marketing para el Hotel Las Palmas

| Objetivos | Estrategias | Políticas |
|---|---|--|
| 1. Desarrollar nuevas plataformas publicitarias en redes sociales (facebook e instagram), presentación empresarial y un rediseño corporativo en los primeros seis meses del año 2019. | 1.1 Se contratará los servicios profesionales de un community manager para creación y manejo de redes sociales. 1.2 Se contratará los servicios profesionales de un diseñador gráfico para la creación de la presentación y el rediseño empresarial. | 1.1.1 El community manager deberá mantener exclusividad en el manejo de la información frente a sus competidores. 1.1.2 De la misma manera deberá respetar la confidencialidad de la información proporcionada por el hotel. 1.2.1 El rediseño de la imagen se realizará manteniendo la línea corporativa del hotel que ya es conocido por los clientes. |
| 2. Crear y manejar dos plataformas de reservas digitales como Booking y Xpedia durante enero del 2019. | 2.1 Mediante la creación del usuario del Hotel Las Palmas en las plataformas digitales. | 2.1.1 Se trabajará con preferencia en las plataformas más visitas y reconocidas en la actualidad por los usuarios. |
| 3. Incrementar el número de reservas en un 20% hasta finales del 2019. | 3.1 Realizando llamadas telefónicas y enviando correos electrónicos masivos | 3.1.1 Manteniendo una comunicación efectiva entre los clientes que utilicen estos medios. |
| 4. Incrementar el número de clientes de turismo en un 10% hasta finales del 2020. | 4.1 Prestando nuevos servicios de recreación como la construcción de una piscina 4.2 Mediante la creación de alianzas estrategias con operadoras turísticas. | 4.1.1 Creación de normas para el uso de la piscina. 4.2.1 Procurar que las alianzas estratégicas se realicen con operadores de la ciudad de Esmeraldas. |
| 5. Aumentar los beneficios a los clientes frecuentes mejorando las tarifas de hospedaje durante todo el 2019. | 5.1 Oferta de tarifas corporativas a clientes ejecutivos. 5.2 Planes mensuales con tarifas reducidas. | 5.1.1 Los clientes corporativos o de tarifas reducidas deberán cumplir con requisitos establecidos por el hotel. |

Fuente: Autor

Con el fin de determinar los principales objetivos de mercadeo que el Hotel Las Palmas necesita, se ha desarrollado la tabla 13, la cual contiene las estrategias y políticas que se deberán trabajar en el plan de acción. Teniendo en cuenta el entorno competitivo en el que se encuentra el hotel, es necesario desarrollar la promoción del negocio a través de la publicidad, hoy en día existe una gran variedad de plataformas tecnológicas en la que dar a conocer un negocio es más fácil, entre estas se encuentran las redes sociales y las plataformas digitales de reservas, de esta manera se puede incrementar el número de clientes potenciales. Por otra parte, al ya contar con una clientela frecuente el hotel puede brindar la oportunidad de mejorar las tarifas de pago siempre y cuando los clientes cumplan con los requisitos que el hotel establezca, para no perjudicar al negocio ni a los clientes

3. ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE PROCESOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE HOSPEDAJE DEL HOTEL LAS PALMAS

La implementación de procesos en una organización es uno de los principios esenciales de gestión para la obtención de resultados, garantizando la organización de la empresa, optimizando recursos y reduciendo los posibles riesgos que se puedan presentar por actuaciones de improvisación (González, 2017).

Por medio de la gestión por procesos en el sector hotelero, existen aspectos que pueden destacarse, entre estos están: (a) la orientación a los clientes, teniendo en cuenta las características, necesidades y expectativas del segmento de mercado; (b) la identificación, descripción y secuencia del proceso, donde cada área aporta valor para el resultado final; (c) asignación de responsabilidades en los flujos de proceso; y (d) innovación, flexibilidad y adaptación, para dar respuesta a las necesidades de los clientes (González, 2017).

3.1 Mapa de procesos del Hotel Las Palmas

Según Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, (como lo citó Torres, 2014), el mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que hacen parte del sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos.

Una de las características al elaborar el mapa de procesos, es que las actividades no se ordenan de una manera predeterminada, se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización ya que se establecen en tres categorías diferentes, estos son, los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte (Torres, 2014).

En la figura 11 se presenta el mapa de procesos propuesto para el Hotel Las Palmas.

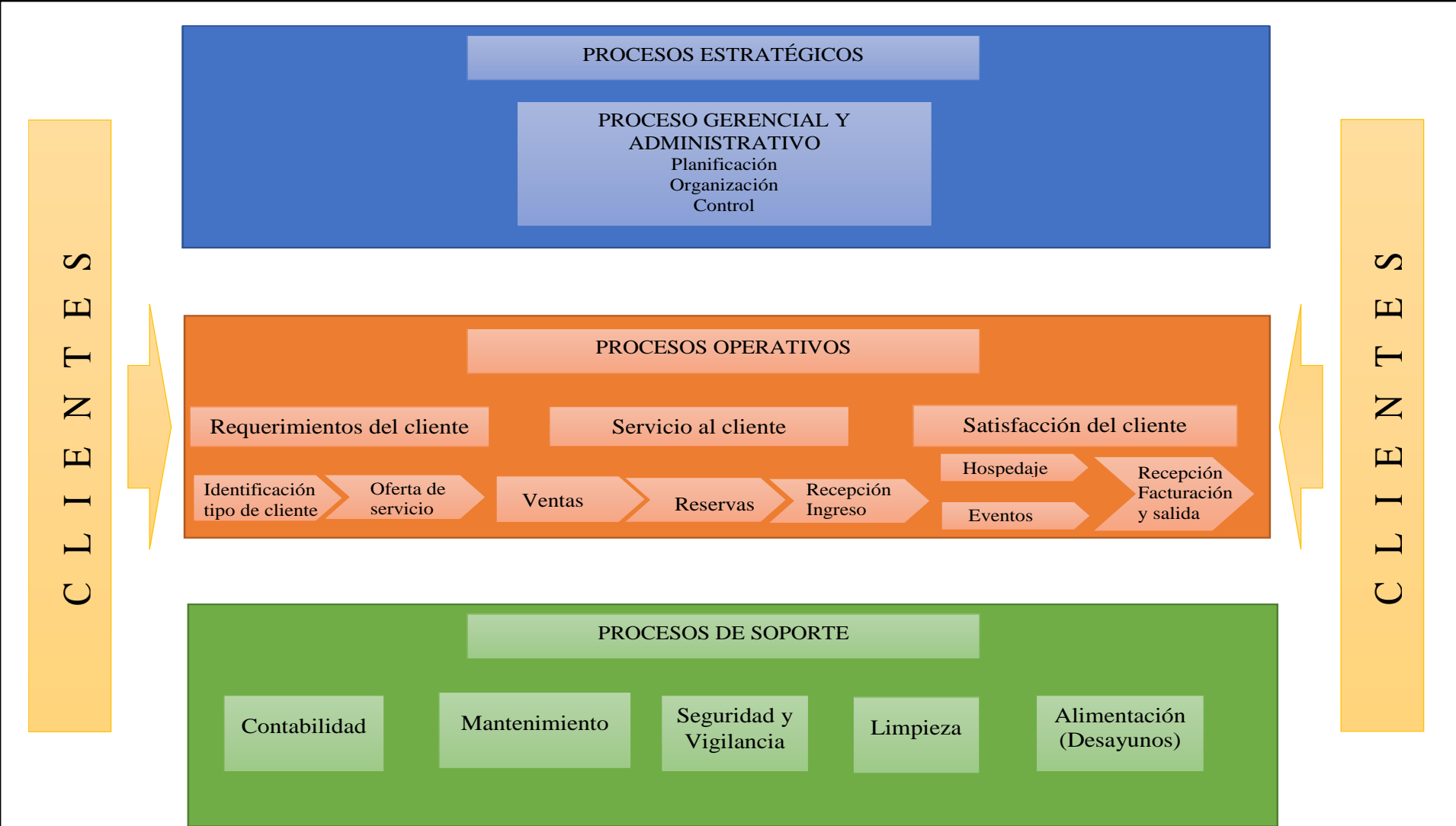


Figura 11: Mapa de procesos para el Hotel Las Palmas

Como se había mencionado anteriormente el mapa de proceso está compuesto por tres niveles dependiendo de las actividades. En la representación de la figura 11, en la primera parte están los procesos estratégicos, que contiene a la gestión gerencial y administrativa, encargada de las decisiones, la planificación, control y organización del funcionamiento del hotel, de este proceso dependerá el desempeño de los siguientes niveles; el segundo nivel corresponde a los procesos operativos los cuales son los más importantes en el mapa, pues representan la imagen misma del servicio ya que en esta parte las actividades que se realizan son las que están en contacto directo con el cliente, aquí se reciben los requerimientos o necesidades de los clientes y el cumplimiento de las actividades de este nivel serán el resultado de la satisfacción que tengan los mismos, este subnivel dependerá en mayor proporción del tercer nivel o conocido como procesos de soporte, este nivel contiene un conjunto de actividades que se relacionan con los subniveles anteriores ya que requieren de una adecuada organización, como por ejemplo la intervención del proceso administrativo junto con el departamento de contabilidad para la planificación del presupuesto o como es la relación de las funciones de limpieza y alimentación durante la estadía de los clientes, debido a que los elementos de entrada y salida en el mapa de proceso se enfoca siempre en los clientes.

3.2 Levantamiento de las actividades de hospedaje

El levantamiento de información es una manera de representar la realidad de cualquier proceso, a partir de la identificación de las actividades y tareas de este, y así lograr un determinado resultado. Constituye un elemento clave de trabajo, a partir de aquí se puede observar qué se realiza y cómo se realiza una determinada tarea con el fin de mejorar los resultados (Paper, 2011).

A continuación, se presenta la Tabla 14 que contiene el levantamiento de las actividades generales del proceso de hospedaje.

Tabla 14
Actividades generales en el proceso de hospedaje

| Actividades de hospedaje |
|--|
| Check in: <ul style="list-style-type: none">- Registro completo del cliente del hotel (datos personales, número de pasajeros, noches a hospedarse)- Registro del huésped en el sistema informático- Comunicación al cliente sobre las políticas de alojamiento |
| Acompañamiento al huésped a su habitación |
| Servicio de cafetería <ul style="list-style-type: none">- Desayunos |
| Check Out: <ul style="list-style-type: none">- Verificación de consumos adicionales- Facturación |
| Limpieza y adecuación de habitación a cargo del personal |
| Verificación del estado de las habitaciones para nuevos clientes |

Nota: Basado en la información proporcionada por el Gerente General, 2018.

Para establecer las actividades generales que se realizan en el proceso de hospedaje fue necesario observar al personal del hotel al momento de ejecutar las tareas que le corresponden a cada uno, como se observa en la tabla 14 se inicia con el check in, aquí se registra la información de los huéspedes así como también se comunica las políticas de hospedaje, en la siguiente actividad interviene el personal de camarería el cual es el encargado de acompañar al cliente hasta la habitación, durante la estadía de los clientes se sirve el servicio de alimentación en este caso el desayuno; posteriormente cuando termina la estadía de los huéspedes se procede con el check out, en ese momento se realiza la verificación de consumos adicionales para elaborar la factura. Para concluir el personal de camarería realiza la limpieza y adecuación de las habitaciones, y finalizada esa actividad el personal de recepción verifica el estado de las habitaciones.

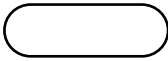


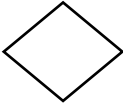

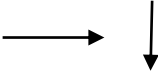
3.3 Elaboración del diagrama de flujo del proceso de hospedaje

El diagrama de flujo es una herramienta que se utiliza para identificar distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso y los responsables de su ejecución (Bataller, 2016; Acosta, Arellano y Barrios, 2009).

Según Gómez, (como lo citó Acosta, Arellano y Barrios, 2009) menciona que para la elaboración de los diagramas de flujo se utilizan diferentes formas o símbolos que

representan la secuencia o pasos en un proceso. Cada símbolo tiene un significado que se presenta en el cuadro 1:

Cuadro 1
Simbología en los diagramas de flujo

| Símbolo | Significado |
|---|---|
|  | Inicio / Final Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama. |
|  | Acción / Proceso Indica una acción o instrucción llevada a cabo durante el proceso. |
|  | Documento Se utiliza para hacer referencia a la generación de un documento físico. |
|  | Decisión Se utiliza cuando se debe tomar una decisión, el flujo del proceso va a seguir esa dirección según sea la decisión. |
|  | Conector Indica que el flujo continúa donde se ha colocado un símbolo igual que contiene la misma letra. |
|  | Línea de flujo Indica el seguimiento lógico y sentido de ejecución de las operaciones. |

Nota: Basado en Smartdraw, s.f.

En la primera parte del proceso de hospedaje como se había indicado se inicia con el check in, es esta actividad se realizan tres tareas principales a cargo del responsable de recepción, estas son: el registro de la información del cliente en la bitácora del hotel y posterior ingresar esta información en el sistema informático, de igual manera se entrega de forma física las políticas de hospedaje para que los clientes estén conscientes de que si ocurriera algún tipo de daño en los bienes o mal comportamiento se tomaran las acciones respectivas. Durante la estadía de los clientes, el servicio de camarería se encarga de la limpieza diaria de las habitaciones, así mismo se sirve el desayuno todos los días, al finalizar esta etapa y concluida la estadía de los clientes la siguiente parte del proceso es el check out, a esta actividad le corresponden dos tareas principales, la verificación de consumos adicionales y posterior a esto la elaboración de la factura, el detalle de estas tareas se realizará a continuación.

El diagrama de flujo del proceso general de hospedaje se presenta en la figura 12.

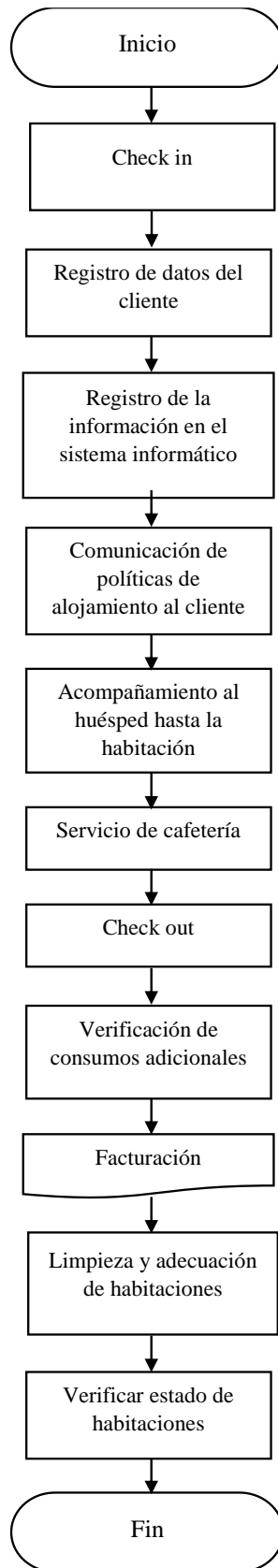


Figura 12: Diagrama de flujo del proceso de hospedaje

3.3.1 Flujograma de actividades: Check in.

La persona responsable de recepción realiza el proceso de registro de entrada o comúnmente conocido como check in al momento en el que un cliente ingresa al hotel para registrarse, lo primero que se debe hacer es saludar y dar la bienvenida a las instalaciones. Si el cliente no tiene reserva se debe indicar la tarifa, así como entregar el tríptico informativo que contiene la explicación y los servicios con los que cuenta el hotel, si el cliente no acepta la tarifa, se le agradecer por haber visitado el hotel y se ofrece el servicio para una próxima oportunidad. Si el cliente acepta la tarifa, se le entrega la bitácora de registro y se le solicita que complete su información personal, a continuación, se le pregunta cuál será la forma de pago para registrar la información en el sistema. Así mismo, si el cliente tiene reserva, se debe verificar en el sistema informático del hotel llamado “Cexarius” la información de la persona que se hospedará para confirmar los datos y número de noches de estadía. En el caso de ser cliente frecuente o corporativo, de igual manera se le solicita completar la información de la bitácora de registro y finalmente, en cualquiera de estos aspectos se entregan las políticas de hospedaje y las llaves de la habitación a los clientes.

El flujograma del proceso de check in se detalla en la figura 13.

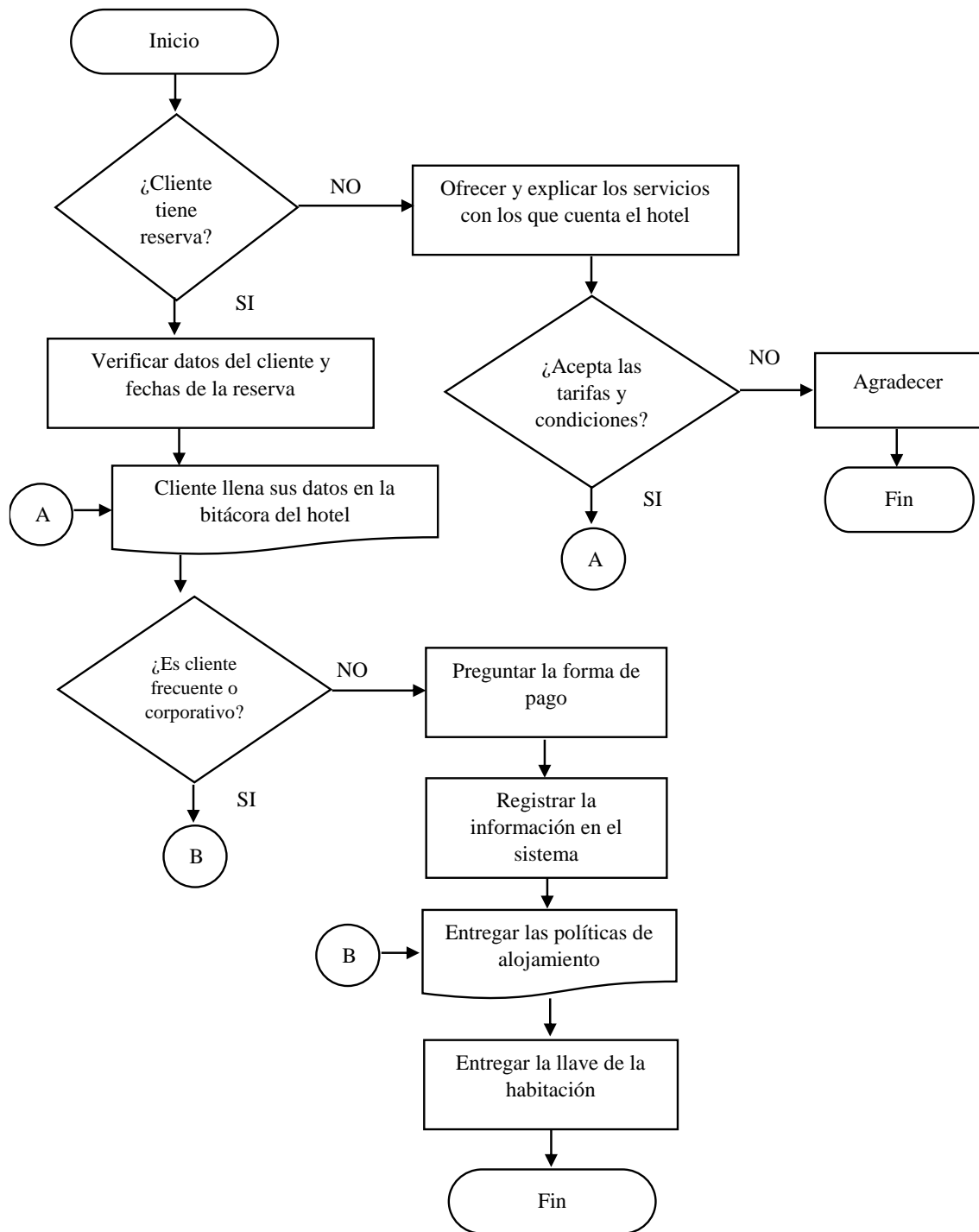


Figura13: Flujograma del proceso de check in del Hotel Las Palmas

3.3.2 *Flujograma de actividades: Check out.*

La persona responsable de recepción realiza el proceso de salida de los clientes o check out, al finalizar su estadía en el hotel se le debe solicitar la llave de la habitación para así conocer de qué cliente se trata, en ese momento se comunica por radio al servicio de camarería para que revisen el estado de la habitación mientras la recepcionista elabora la cuenta, se valida con el cliente si realizó algún consumo adicional como puede ser de mini bar, servicio de masajes o lavandería, adicionalmente camarería informa si hubo algún daño en la habitación para ser cargado o no a la cuenta final, de igual manera se confirma con el cliente la forma de pago que fue registrada en el check in y se le pregunta a que nombre desea la factura, se le solicita que revise si la información está correcta para proceder con la impresión de la misma, en este tipo de documentos es importante contar con la firma de los clientes, se le entrega la origina y la copia queda como respaldo para el área de contabilidad del hotel. Se agradece al cliente por haber preferido a Hotel Las Palmas para su estadía en la ciudad de Esmeraldas, se le desea un buen viaje y un pronto retorno al hotel.

El flujograma del proceso de check out se detalla en la figura 14.

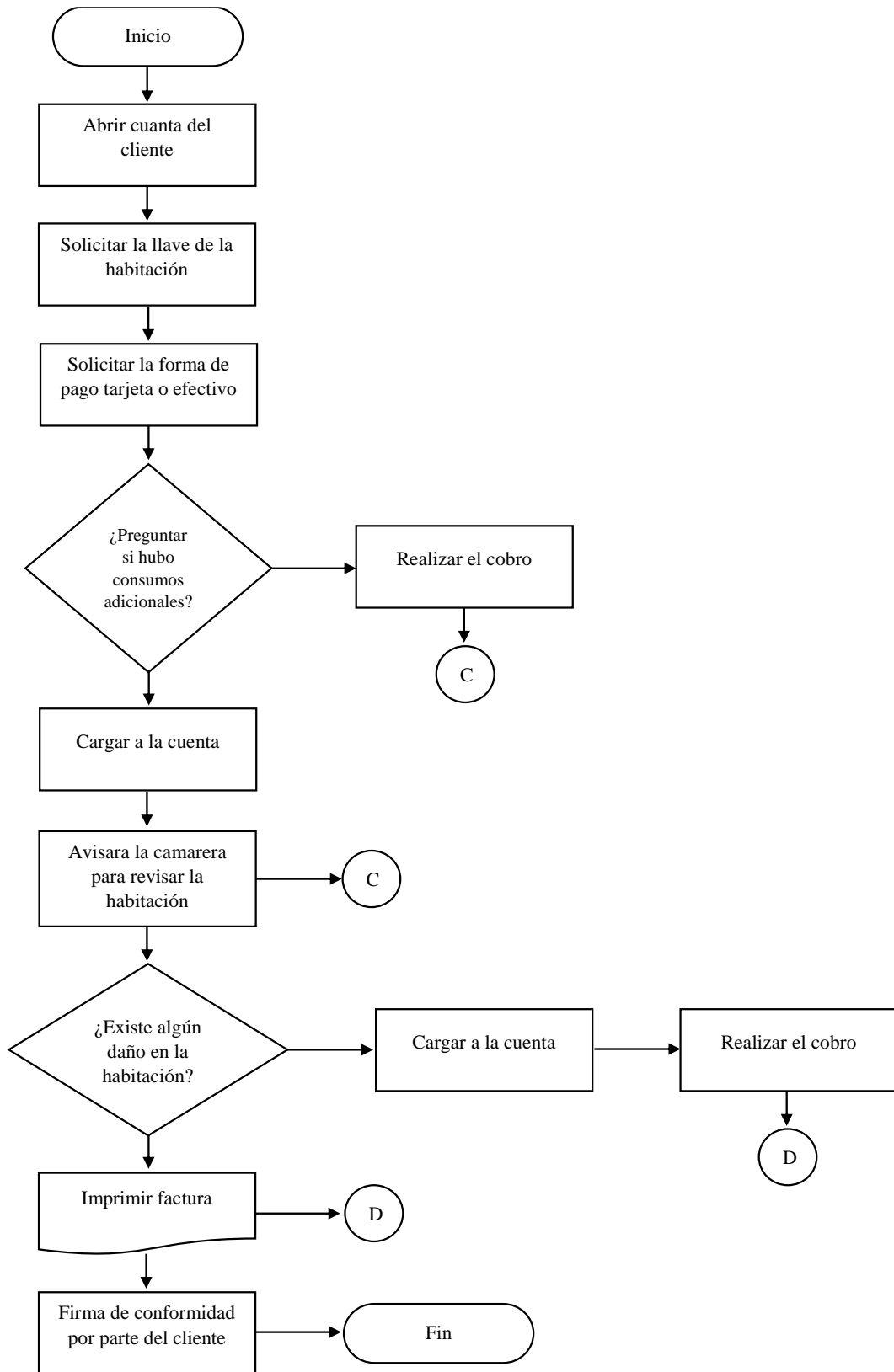


Figura14: Flujograma del proceso de check out del Hotel Las Palmas

3.4 Elaboración del manual de procedimientos

El manual de procedimientos surge como la guía en la que se establece la forma en que la organización desea que su personal actúe, es un documento en el cual se describe de forma clara y detallada los pasos para realizar las actividades de una o varias funciones (Palma, 2009; Atienza, 2012).

Entre los propósitos de este documento se pueden mencionar los siguientes: conocimiento de la descripción de las tareas y los responsables de su ejecución; ayuda a la integración del puesto de trabajo y capacitación del personal; establece un sistema de información; facilita las labores de auditoría, control interno y evaluación; aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo (Atienza, 2012).

El manual de procedimiento de hospedaje para el Hotel Las Palmas se encuentra en el Anexo A, este manual está conformado por la siguiente estructura:

Identificación: en esta sección se coloca el logotipo de la empresa, el nombre del procedimiento, denominación de la unidad o departamento, la versión y contenido de páginas, las unidades responsables de la elaboración, revisión y aprobación.

Índice: es la relación del contenido y paginas correspondientes que forman parte del documento.

Objetivo y alcance: es el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos en el área designada.

Definiciones: es la lista de conceptos de carácter técnico que se utilizan en el procedimiento, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Responsables: son las unidades administrativas o personas en sus puestos de trabajo que intervienen en los procedimientos.

Procedimiento de las actividades de hospedaje: es la descripción detallada de las operaciones.

Verificación de actividades: son los resultados que se espera obtener en cuanto al funcionamiento de las operaciones.

Encuestas: son los documentos referenciales de donde se pueden obtener datos.

Registros de calidad: son los formularios que se utilizan en un procedimiento específico

4. ESTRATEGIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

El turismo es una de las actividades de mayor crecimiento a nivel mundial, ya que existe una tendencia por los viajeros de no tener preferencias marcadas de lugares de viajes. Las actividades turísticas aportan a la economía de las regiones con respecto al crecimiento empresarial, incremento de la oferta laboral o mejoramiento de la calidad de vida de las personas y en cuanto al sector hotelero es considerado como una parte primordial de la cadena de valor de las actividades turísticas. Es por esto que, la gestión que se realiza para brindar calidad en el servicio ofrecido por los hoteles se convierte en unos de los elementos más importantes debido a que un servicio de calidad es sinónimo de satisfacción de los clientes (Carvajal, 2014; Monsalve, Hernández, 2015).

Según Sorensson y Friedrichs (cómo lo citó Monsalve, Hernández, 2015), la gestión de la calidad del servicio se direcciona hacia la satisfacción del cliente y no hacia el cumplimiento de procesos estructurados como se lo hace normalmente en los sistemas de gestión de calidad.

4.1 El servicio

El servicio es intangible y se da cuando existe esfuerzos humanos y mecánicos que se aplican a personas u objetos, además son las acciones o beneficios que una parte ofrece a otra, mientras los servicios sean intangibles, los clientes deben analizar la calidad de este y en base algunos elementos como la ubicación, el personal, el precio, el tipo de comunicación, obtienen la conclusión de su percepción, por tanto, el prestador del servicio debe procurar que lo que ofrece se convierta en algo tangible (Tamayo, Vega, 2017).

4.2 La calidad

Según Quiñones y de Vega, 2015, es la búsqueda constante de la perfección en el servicio, productos y seres humanos, se necesita de la participación, la responsabilidad y tener sobre todo vocación para el servicio. Empleando las palabras de Perasuraman (como lo expresan Ruiz, Vázquez y Díaz, 2015), la calidad es lo que los clientes perciben, ellos son quienes advierten y determinan si un servicio es o no de calidad

siendo así una visión personal y subjetiva de lo que es la calidad, relativo la superioridad del servicio real.

Para Kotler y Armstrong (cómo lo citó Ibarra, Casas, 2014), la calidad está definida como la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que se relacionan con su habilidad de satisfacer las necesidades del cliente. Se debe agregar que, la calidad en el turismo es un concepto holístico debido a que relaciona todas las actividades de la cadena de servicios de turismo como es el transporte, alojamiento, alimentación y actividades de recreación.

4.3 La calidad del servicio

Hoy en día los clientes son cada vez más exigentes lo que ha dado lugar a que la prestación de una experiencia turística de alta calidad se presente como un elemento de clara diferenciación estratégica, y en el sector de hotelería el alojamiento es un aspecto que los clientes dan por descontado, esto quiere decir que ya no es una garantía de éxito en el mercado, ahora se debe tomar en cuenta otros elementos clave como un trato cordial, amable y personalizado a los clientes, también es importante contar con una decoración acogedora y servicios complementarios, en definitiva ofrecer un servicio de excelencia es el punto de partida para que las organizaciones refuercen la lealtad de los clientes actuales y aumenten la captación de nuevos clientes. Al momento de la prestación del servicio o en el encuentro entre comprador y vendedor, pueden darse tres situaciones: si la prestación supera las expectativas del consumidor el servicio será considerado como excelente; si sólo la iguala será visto como bueno; y si no cubre las expectativas será catalogado como malo o deficiente (Ruiz, Vázquez y Díaz, 2015).

De acuerdo con la revisión de literatura realizada a cerca de la calidad del servicio, para algunos autores, constituye como la más importante y poderosa ventaja competitiva que poseen las empresas del sector de servicios, ya que para los clientes las experiencias generadas conllevan a la definición de un servicio de calidad y por lo tanto a la satisfacción de estos. En palabras más simples la calidad en el servicio es alcanzar las necesidades y los requerimientos de los consumidores y depende mucho de las acciones del proveedor, de cuánto, dónde y cómo hace o brinda el servicio y como es percibido por el cliente (Tamayo, Vega, 2017; Monsalve, Hernández, 2015; Ibarra, Casas, 2014).

En este sentido, se puede identificar dos conceptos que se relacionan con la calidad del servicio, estos son las expectativas y las percepciones que se explican a continuación.

La clave para ofrecer un servicio de calidad está en la comprensión y respuesta a las expectativas de los clientes, esto depende de cinco factores: (a) las promesas, tienen un impacto directo sobre el servicio que se espera recibir, aquí se encuentran los elementos tangibles y el precio, todo asociado al servicio como indicadores de calidad; (b) la comunicación boca – oído, se trata de comentarios, críticas, consejos, advertencias o recomendaciones que se transmiten de persona a persona dando una idea de cómo va a ser el servicio, una comunicación positiva sobre los servicio que brinda una empresa, no solo eleva las expectativas de los consumidores sino que también aumenta la posibilidad de atraer nuevos clientes; (c) experiencias pasadas, las comparaciones entre una organización y otra afectan las expectativas de los individuos; (d) las necesidades personales; refiriéndose a las necesidades físicas, sociales o psicológicas, un cliente con elevadas necesidades personales tendrá altas expectativas sobre el servicio; y (e) esfuerzos permanentes del servicio, esto quiere decir que todas las personas esperaran ser tratadas de la misma forma en que uno trata a las otras personas, la actitud de un cliente hacia cómo debería recibir el servicio condiciona lo que esperaría recibir (Ruiz, Vázquez y Díaz, 2015).

Un factor importante de la percepción es cuando se escucha al cliente ya que éste es quien recibe el servicio y lo percibe de una forma particular en la que genera su propio juicio, otro factor es cuando se ofrece el mismo servicio a diferentes clientes y éste es percibido de forma distinta por cada uno de ellos (Tamayo, Vega, 2017).

Tamayo y Vega (2017) citan a Chopra y refieren que los individuos perciben cada situación con base a los estímulos que han recibido a lo largo de su vida, aspectos como el momento, la cultura y el contexto son vitales para otorgar el servicio adecuado, además se tiene que llevar a cabo un trabajo previo y respetar la promesa que se hizo al consumidor, ya que la percepción no está determinada sólo por la calidad con la que se brindó el servicio, sino por todos los elementos que lo conforman tanto internos y externos de la empresa y el entorno que lo rodea.

4.4 Métodos de medición de calidad en el servicio

Desde una perspectiva estratégica, se considera que el servicio al cliente es un elemento de mucha relevancia en la experiencia del cliente de principio a fin y, por lo tanto, en la relación que se crea con este. La atención al cliente se relaciona con tres aspectos, el marketing, las ventas y el servicio, según esta visión, se inicia con el establecimiento de expectativas, sigue con las ventas y entrega del producto o servicio de la manera más satisfactoria para el cliente, y finaliza con una asistencia personalizada hasta el momento de la facturación. Con este enfoque estratégico también se reconoce que la función del servicio genera una fuente de información sobre las actitudes, necesidades y comportamiento de los clientes. La obtención de estos datos junto con la información operativa y la realización de encuestas que es un método para obtener información puede ser utilizado para definir la experiencia del cliente, desde que se ofrece el producto o servicio, hasta las comunicaciones de marketing y ventas, también ayuda para la gestión en el manejo de quejas y relación con los clientes. De esta manera, la atención al cliente actúa como un camino estratégico de cada función de la organización y de los procesos que involucran al cliente (Goodman, 2014).

Antes de establecer las estrategias, es importante mencionar los métodos que pueden ser utilizados para medir la satisfacción al cliente. Es común que las empresas utilicen indicadores tradicionales para medir la calidad del servicio, estos pueden ser: (a) los niveles de ventas y beneficios derivados de la actividad empresarial; (b) la opinión de las personas que están en contacto directo con el cliente; y (c) el índice de quejas y reclamos. Desde la perspectiva de marketing estos indicadores tradicionales no se recomiendan como medidores de la calidad del servicio a causa de las limitaciones que tienen para reflejar la complejidad global del servicio que se desea medir. Por esta razón se han desarrollado diversas escalas de medida de la calidad del servicio basadas en la percepción del cliente, ya que sólo el consumidor final puede y debe valorar la calidad del servicio recibido (Ruiz, Vázquez y Díaz, 2015).

En la revisión de literatura realizada, la medición y evaluación de la calidad se puede realizar a través de varios mecanismos e instrumentos, entre las propuestas de métodos tradicionales se encuentra la escala SERVQUAL (*Service Quality* o calidad del servicio) diseñada por los investigadores Zeithaml, Parasuraman y Berry, la estructura de esta escala consta de dos partes que miden las expectativas y las percepciones de los

consumidores, y está compuesto por cinco dimensiones de calidad denominadas: elementos tangibles, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y fiabilidad (Monsalve, Hernández, 2015). Otra escala es la SERVPERF (*Service Performance* o rendimiento del servicio) diseñada por Cronin y Taylor, esta se originó como una crítica a la escala Servqual, debido a su capacidad de pronóstico, la validez de las cinco dimensiones y su prolongada extensión, Servperf se basa solo en el resultado del servicio sin considerar las expectativas del cliente (Ibarra, Casas, 2014).

También se puede mencionar a Grönroos con el modelo de la imagen, este relaciona la calidad con la imagen corporativa, en este modelo existen tres dimensiones que determinan la calidad de un servicio: la calidad técnica, que es la prestación del servicio; la calidad funcional, que es el proceso; y la imagen corporativa, que es la calidad que percibe el cliente de la organización (Tamayo, Vega, 2017; Weiermair, 2015).

En la actualidad existen plataformas electrónicas que brindan opciones simples para medir la satisfacción del cliente, los más utilizados son las OTA's acrónimo de *Online Travel Agency* (Agencias de viaje en línea), son sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes, actúan como una red social donde el usuario crea el contenido al aportar experiencias de viajes, imágenes, comentarios, críticas, opiniones de lo que vivieron en los destinos turísticos, hoteles y restaurantes visitados, entre los principales se encuentran *Expedia*, *Trip Advisor*, *Trivago*, *Booking*, entre otros (Entorno turístico, s.f.; Rojas, 2015; MINTUR, 2018).

Por otra parte, es común el uso de instrumentos como la aplicación de encuestas manejadas y diseñadas por el propio establecimiento turístico con base a los aspectos de calidad que se desea medir acoplándose a las necesidades reales y perfil de los clientes. Según el manual de procedimiento de medición y evaluación de la satisfacción del cliente elaborado por el MINTUR, para el diseño de la encuesta de satisfacción al cliente se debe definir las variables que se deseen medir relacionadas con la calidad de los servicios y el giro del negocio, los atributos de calidad más importantes en el ámbito del servicio basadas en las expectativas y percepciones de clientes son; la amabilidad y buena atención de los empleados, limpieza de las instalaciones, la localización, la profesionalidad de los empleados, el precio, la calidad de los servicios, el mobiliario, el wifi, la habitación, los alimentos, entre otros.

4.5 Aplicación de la encuesta para la medición y evaluación de la satisfacción del cliente en Hotel Las Palmas

Para la presente investigación, se decidió utilizar como instrumento de recolección de datos la encuesta de satisfacción al cliente, establecida en las herramientas para la gestión de la calidad turística del MINTUR, la información se adaptó según los requerimientos del Hotel Las Palmas, el formato de la encuesta se puede observar en el Anexo D.

Para la selección de las opciones de respuesta de cada pregunta se utilizó la escala de medición ordinal, la misma que indica que las observaciones pueden colocarse en un orden relativo con respecto a las características que se evalúa, estas fueron: excelente, muy bueno, bueno, regular y malo (Barragán, 2012).

Es importante mencionar que, de acuerdo a Martínez (2012), se calculó el tamaño de la muestra de usuarios para poblaciones finitas, tal como se muestra en la ecuación 1 correspondiente a inferencia de proporciones.

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

Donde:

z = Número de desviaciones estándar alrededor de la media para determinar el intervalo de confianza

σ = desviación estándar

e = error de estimación

p = proporción de la muestra a favor

q = proporción de la muestra en contra

N = población

Se tiene una base de datos de 316 clientes en el mes de enero del 2019 en Hotel Las Palmas, para determinar el nivel de satisfacción de los clientes se requiere realizar una encuesta. Para que la muestra sea representativa se utilizará un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5%. *Booking* la mayor plataforma de reservas del

hotel, arrojo una puntuación correspondiente al grado de satisfacción de un 90 % en el año 2018, los datos se presentan en la tabla 15.

Tabla 15
Tamaño de la muestra

| Muestra con inferencia de proporciones para poblaciones finitas | |
|--|--------------|
| Variable | Valor |
| Población | 316 |
| Intervalo de confianza | 95 % |
| Nivel de confianza | 1,96 |
| Probabilidad a favor | 90 % |
| Probabilidad en contra | 10 % |
| Error de estimación | 5 % |
| Tamaño de la muestra | 97 |

Nota: Datos obtenidos de la ecuación 1 y de la información del Hotel Las Palmas

Para seleccionar las 97 encuestas se realizó un muestreo aleatorio sistemático, este tipo de muestreo ayuda a seleccionar las unidades en intervalos regulares, dividiendo el valor de la población para el tamaño de la muestra (Martínez, 2012).

El procesamiento de los datos se realizó una vez terminado el periodo establecido de aplicación de las encuestas, se pudo determinar que la mayoría de los clientes viajan por negocios, estos conocieron la existencia del hotel por medio de internet, específicamente página web y redes sociales, una pequeña proporción llegó al hotel a través de recomendaciones. El género se encuentra en la misma proporción tanto de clientes femeninos como masculinos, en edades entre 29 y 65 años.

En la encuesta de satisfacción del cliente, se realizó cinco preguntas que se analizan a continuación:

- ¿Cómo fue el trato que le proporcionó el personal de nuestra empresa?

Los datos obtenidos se presentan en la tabla 16.

Tabla 16
Trato del personal

| Muestra en base a 97 encuestados | |
|----------------------------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Número de respuestas |
| Excelente | 45 |
| Muy bueno | 38 |
| Bueno | 12 |
| Regular | 2 |
| Malo | 0 |

Nota: Datos obtenidos de la encuesta de satisfacción al cliente

En la tabla 16 se puede observar el número de repuestas de cada opción, encontrando que 45 personas en este caso la mayoría, indican que el trato del personal es excelente.

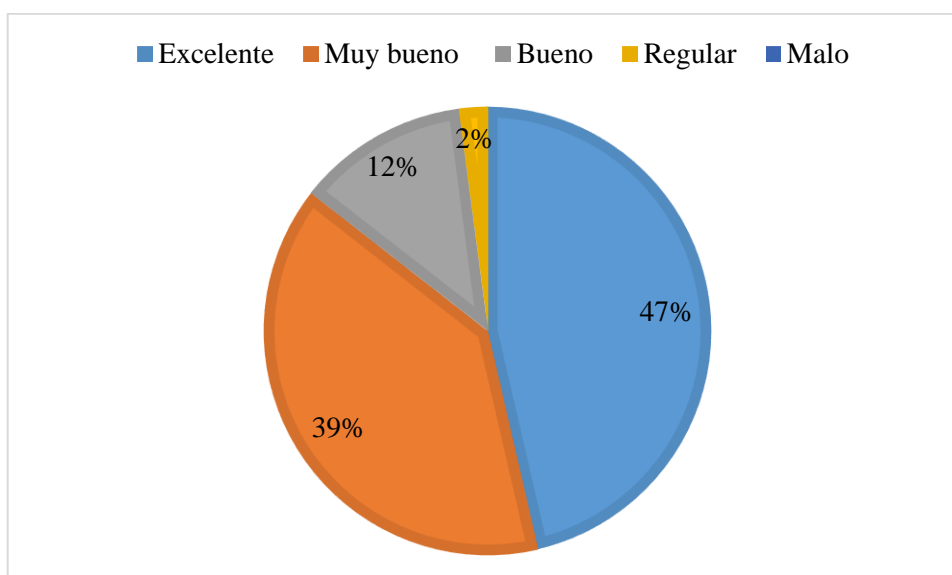


Figura 15: Porcentaje de respuesta con respecto al trato del personal

En la figura 15, se puede fraccionar el porcentaje de las respuestas de los encuestados encontrando que el trato recibido por parte de personal de Hotel Las Palmas hacia sus clientes arroja una satisfacción entre excelente y muy bueno de un 86% de todos encuestados, esto demuestra que el personal de Hotel Las Palmas es efectivo en las labores encomendada correspondiente al servicio al cliente, combinado con una amplia experiencia y capacitación constante.

➤ ¿Cómo califica nuestras instalaciones?

Los datos obtenidos se presentan en la tabla 17.

Tabla 17
Instalaciones

| Muestra en base a 97 encuestados | |
|----------------------------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Número de respuestas |
| Excelente | 82 |
| Muy bueno | 12 |
| Bueno | 3 |
| Regular | 0 |
| Malo | 0 |

Nota: Datos obtenidos de la encuesta de satisfacción al cliente

En la tabla 17 se puede observar el número de repuestas de cada opción, encontrando que 82 personas en este caso la mayoría, indican que las instalaciones son excelentes.

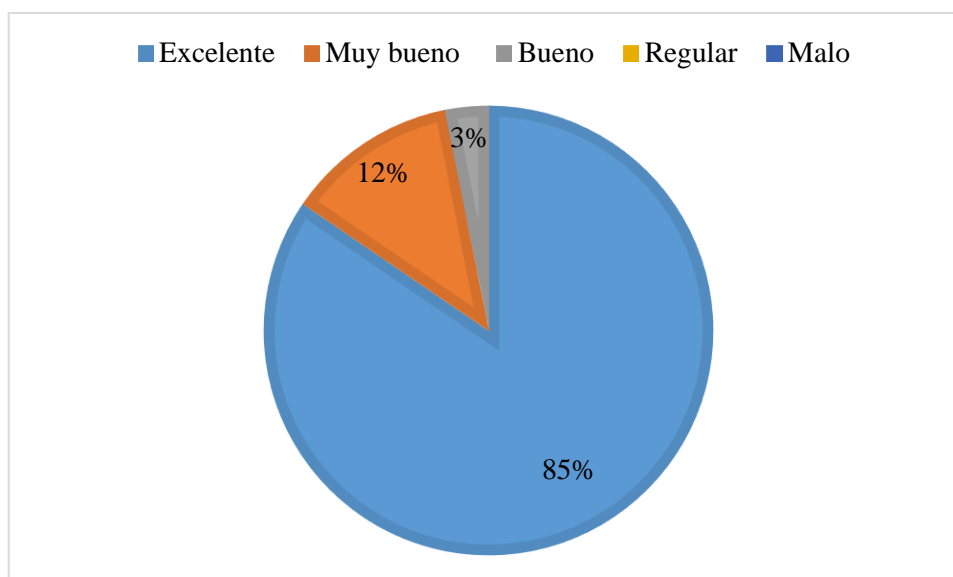


Figura 16: Percepción de las instalaciones

Gracias a las nuevas y modernas instalaciones de Hotel Las Palmas, se puede evidenciar en la figura 16 que se posee un 85% de satisfacción en base a las instalaciones ofrecidas a los clientes, con un adecuado mantenimiento y constante renovación de estas, se espera mantener o aumentar el nivel enfocándose siempre en la satisfacción y cumplimiento de expectativas del cliente.

➤ ¿Los precios están acordes con los servicios?

Los datos obtenidos se presentan en la tabla 18.

Tabla 18
Precios

| Muestra en base a 97 encuestados | |
|----------------------------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Número de respuestas |
| Excelente | 9 |
| Muy bueno | 71 |
| Bueno | 17 |
| Regular | 0 |
| Malo | 0 |

Nota: Datos obtenidos de la encuesta de satisfacción al cliente

En la tabla 18 se puede observar el número de repuestas de cada opción, encontrando que 71 personas en este caso la mayoría, indican que los precios son muy buenos.

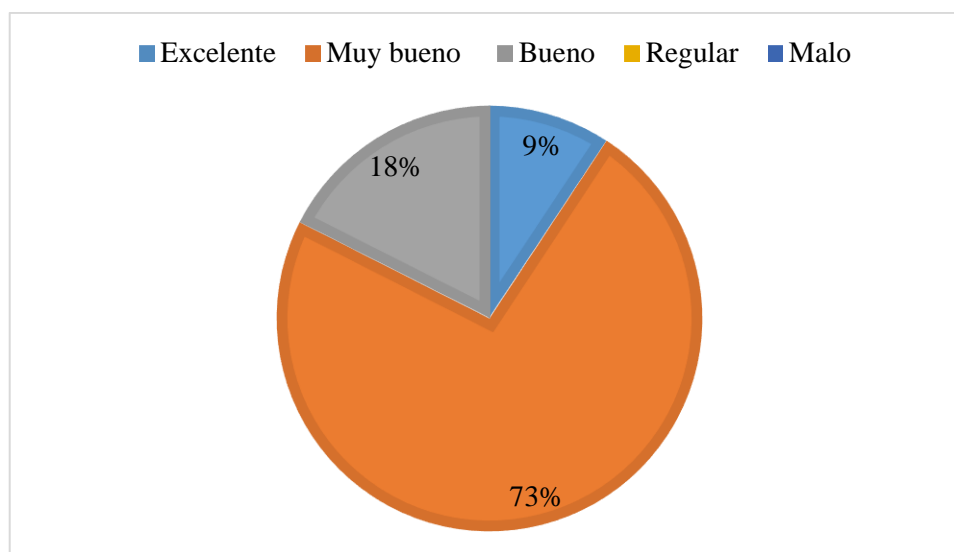


Figura 17: Precios

En la figura 17 se evidencia que los clientes de Hotel Las Palmas están en 73% de acuerdo en las tarifas establecidas para los servicios que se prestan en el hotel, considerando que existe un porcentaje del 9% que no se siente totalmente conforme con las tarifas establecidas, pero aun así no se observa que sea un motivo considerable para que las tarifas sean revisadas por la gerencia.

➤ ¿Cómo le pareció la calidad de nuestros servicios?

Los datos obtenidos se presentan en la tabla 19.

Tabla 19
Calidad de los servicios

| Muestra en base a 97 encuestados | |
|----------------------------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Número de respuestas |
| Excelente | 83 |
| Muy bueno | 12 |
| Bueno | 2 |
| Regular | 0 |
| Malo | 0 |

Nota: Datos obtenidos de la encuesta de satisfacción al cliente

En la tabla 19 se puede observar el número de repuestas de cada opción, encontrando que 83 personas en este caso la mayoría, indican que la calidad de los servicios es excelente.

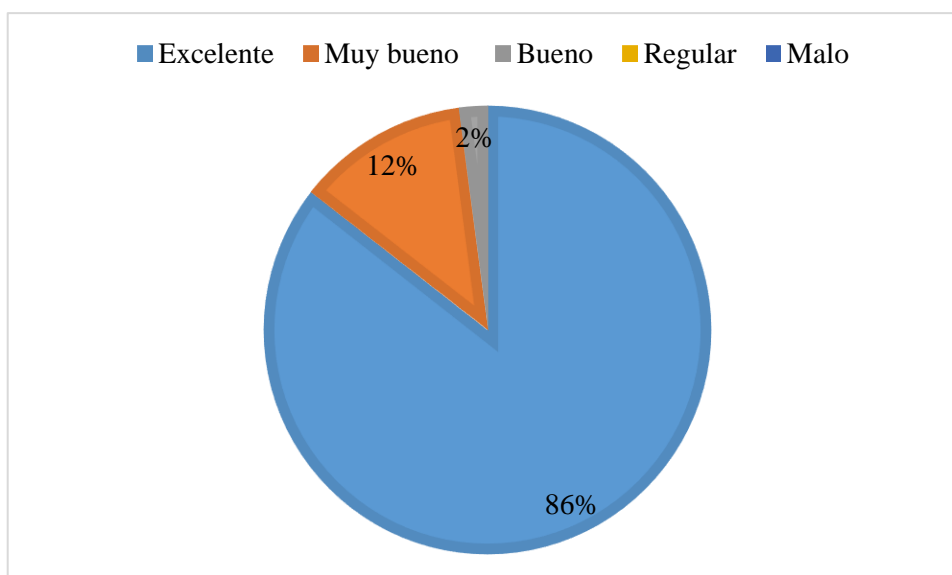


Figura 18: Calidad de los servicios

De acuerdo a la figura 18, se observa un alto grado satisfacción a nivel general en cuanto a la calidad de los servicios prestados por Hotel Las Palmas, observando así un 86% de calificación “excelente”, frente a un 0% de calificaciones “regular” y “malo”, lo

que determina que Hotel Las Palmas se ha preocupado por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes para lograr fidelización y recomendación por parte de estos.

➤ ¿Volvería a elegirnos?

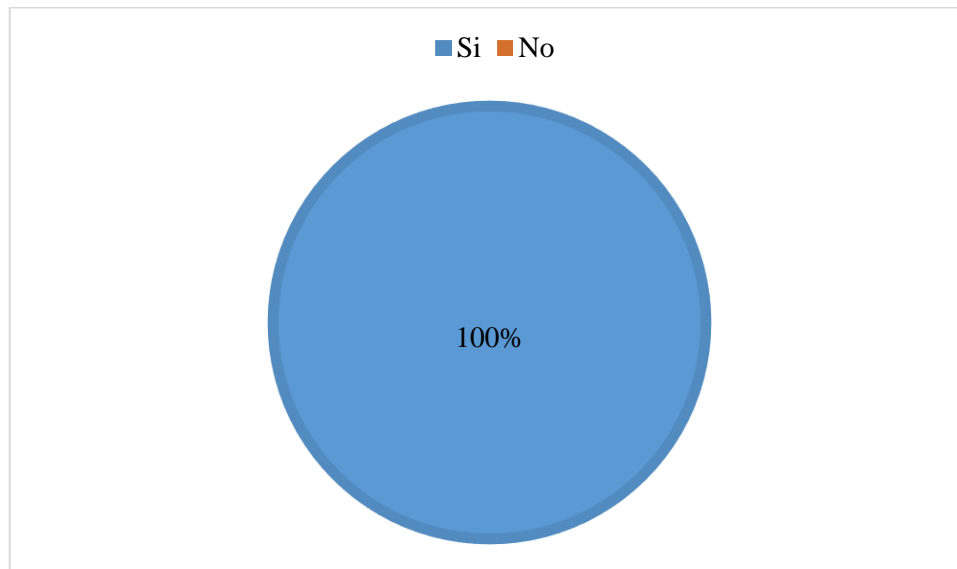


Figura 19: Elección de alojamiento

Como se observa en la figura 19, el 100% de los encuestados y clientes, volverían a elegir a Hotel Las Palmas como su alternativa de alojamiento en la ciudad de Esmeraldas, esto debido a un adecuado servicio al cliente por parte del personal, instalaciones modernas y elegantes, tarifas acordes al mercado, entregando valor agregado y calidad en todos los servicios.

4.6 Elaboración del plan de acción de las estrategias de calidad del servicio al cliente

En base a la encuesta realizada y el análisis de cada pregunta, se considera que se puede mejorar la calidad de los servicios del hotel, debido a que existe un porcentaje de los encuestados que no manifiestan un criterio de “excelente” en todas las preguntas, para ello se determina en la Tabla 20 las siguientes estrategias de calidad en el Hotel Las Palmas.

Tabla 20

Plan de acción de las estrategias de calidad del servicio al cliente

| Actividad | Justificación | Método | Sitio | Responsable | Fecha | Presupuesto |
|--|--|--|--------------------------------|----------------------------|--|---|
| 1. Implementar una central telefónica en el hotel. | La implementación de teléfonos en cada habitación va a brindar más comodidad al cliente al momento de comunicarse con el personal para solicitar cualquier requerimiento. | Comprando e instalando la central telefónica. | En las instalaciones del hotel | Gerencia | Segundo semestre del 2019 | 1000 dólares |
| 2. Mejorar la presentación del personal. | Se requiere rediseñar los uniformes para que la presentación del personal hacia los clientes del hotel sea más elegante y de esta manera aumentar las expectativas de los clientes actuales y los posibles nuevos. | Contratando los servicios profesionales de una modista que sugiera y cree un tipo de uniforme acorde a las necesidades del hotel. | Esmeraldas | Administración | Segundo semestre del 2019 | 150 dólares por cada empleado |
| 3. Capacitar al personal. | Es importante la capacitación constante al personal en actividades específicas. De igual manera se desea mejorar la comunicación con los clientes que no son de habla hispana. | Se buscará capacitaciones para el área de camarería en temas relacionados a la utilización y dosificación de químicos de limpieza, para el área de recepción se solicitará tomar un curso de inglés. | Esmeraldas | Administración / Recepción | Primer semestre del 2019 / Durante todo el año 2019, respectivamente | 80 dólares para la capacitación de camarería. No aplica para la capacitación de inglés. |

Tabla 20. (Continuación)

| Actividad | Justificación | Método | Sitio | Responsable | Fecha | Presupuesto |
|---|--|---|------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| 4. Crear un espacio para actividades recreativas | Es necesario contar con actividades de esparcimiento para los clientes durante su estadía. | Se comprará una mesa de pin pon y un futbolín | Hotel Las Palmas | Gerencia | Primer semestre del 2019 | 800 dólares |
| 5. Revisar y monitorear las sugerencias de los clientes | En base a las sugerencias recibidas por los clientes, se podrá solventar todas las observaciones e implementar acciones preventivas o correctivas. | Mediante la realización de encuestas | Hotel Las Palmas | Administración | Trimestral | No aplica |

Fuente: Autor

En la tabla 20 se determinan las estrategias de calidad en el servicio que requiere el Hotel Las Palmas para mejorar la experiencia y percepción de los clientes, una de estas es en cuanto a la comunicación del cliente con el personal, en la actualidad las habitaciones no cuentan con una central telefónica que comunique directo a la habitación, cuando los huéspedes presentan una necesidad, se dirigen a la recepción u optan por llamar al teléfono convencional o celular del hotel para solicitar el apoyo del personal, el trato que reciben los clientes es el mejor que se les puede proporcionar, pero la implementación de un central telefónica ayudaría a incrementar la calidad del servicio recibido ya que el cliente lo busca es comodidad.

Otro aspecto para mejorar la comunicación con los clientes, es capacitando constantemente al personal, como ya se había mencionado en capítulos anteriores en la ciudad de Esmeraldas se encuentra ubicado Flopec, y existe un alto número de huéspedes de esta institución que son extranjeros y no hablan español, por lo tanto se comunican por medio del idioma universal que es el inglés y muchas de las ocasiones el personal de recepción no logra entender lo que solicitan estos clientes, de aquí nace la necesidad de la capacitación en el idioma inglés. Así mismo, la capacitación para camarería en temas específicos ayuda controlar el uso de químicos que, por falta de conocimiento del personal, se han estado gastando demás, el uso controlado de estos genera ahorros económicos para la gerencia.

El uso de uniformes más elegantes impone presencia ante los ojos de la competencia, esto ayuda a mejorar la presentación del personal creando una buena imagen para los clientes. De igual forma, la creación de nuevos espacios de distracción como es la implementación de juegos recreativos justificaría las tarifas económicas que para algunos de los encuestados que no estuvieron muy conformes con el precio.

Al establecer la implementación de encuestas como una estrategia para monitorear las expectativas de los clientes, la administración puede conocer que parte del proceso está fallando y qué aspectos del servicio se puede mejorar.

Todas estas estrategias tienen un costo aproximado de 2,480 dólares, que serán asumidos por la administración del hotel, solo el costo de capacitación en el idioma inglés será asumido por el personal de recepción, la ayuda que se le brindará será la flexibilidad de horarios.

Finalmente, el tiempo de implementación de las estrategias, están entre el primer y segundo semestre del año 2019.

5. PLAN OPERATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE MARKETING

5.1 Plan de acción de implementación de la planificación estratégica

La matriz 5W2H es una herramienta que sirve para identificar y simplificar las directrices que se evalúan en cada etapa del plan de acción propuesto, ayuda a registrar en forma estructurada las acciones y flujos de trabajo.

En Tabla 21 se detallan los planes que se desarrollaran para alcanzar las estrategias que desea la empresa.

Tabla 21

Plan de acción estratégico para el Hotel Las Palmas

| Actividad | Justificación | Método | Sitio | Responsable | Fecha | Presupuesto |
|--|---|---|--|------------------------------|--|--|
| 1. Realizar una revisión de los gastos generados, priorizando los que sean realmente necesarios y eliminando o suspendiendo los innecesarios o suntuarios. | Se necesita maximizar la utilidad | Se realizará un análisis de los gastos de forma mensual | En las instalaciones del Hotel | Administración | Anual | No aplica |
| 2. Crear un departamento de ventas, encargado de conseguir nuevos clientes potenciales mediante visitas, cotizaciones, presentaciones a nivel nacional. | Se necesita aumentar la cartera de clientes para generar más ingresos | Conformación de un equipo de ventas de dos personas | En las instalaciones del Hotel | Gerente General | Durante el segundo semestre del año 2019 | Aproximadamente 800 dólares mensuales |
| 3. Realizar la búsqueda de capacitaciones públicas o privadas en temas relacionados a administración, servicio al cliente, idiomas o afines al giro del negocio. | Es necesario mantener capacitado al personal | Participando en la capacitaciones o cursos asignados de acuerdo a las competencias del personal | En las diferentes instituciones donde se oferten los cursos o capacitaciones | Personal de Hotel Las Palmas | Calendario académico | Presupuesto de 200 dólares por colaborador |

Tabla 21. (Continuación)

| Actividad | Justificación | Método | Sitio | Responsable | Fecha | Presupuesto |
|--|--|--|--|------------------------------|---------------------------------------|--|
| 4. Incentivar al personal a la preparación continua a nivel profesional. | Es necesario mantener capacitado al personal | Brindando las facilidades de horarios, apoyo económico o cualquier otro recurso necesario. | En las diferentes instituciones donde se oferten los cursos o capacitaciones | Personal de Hotel Las Palmas | Calendario académico | Presupuesto de 200 dólares por colaborador |
| 5. Crear de un buzón de sugerencias en el cual se recibirán mediante formularios, las quejas, reclamos, reconocimientos. | Necesidad de conocer la opinión del cliente | Colocando un buzón de sugerencias en la recepción del Hotel, que sea de fácil acceso a los clientes. | Recepción del Hotel | Administración / Recepción | Primer trimestre del año 2019 | 100 dólares |
| 6. Realizar encuestas físicas y digitales de manera periódica a clientes para evaluar y medir en nivel de satisfacción | Necesidad de medir mediante datos estadísticos la satisfacción del cliente | Mediante las encuestas físicas y digitales | En las instalaciones del Hotel | Administración | Mensual | No aplica |
| 7. Realizar un plan de acción de las quejas, reclamos, para solventar las no conformidades | Se necesita solventar las quejas y sugerencias que se han recibido en el Hotel | Realizando un análisis de las quejas y reclamos | En las instalaciones del Hotel | Administración | Cuando se genere una queja o reclamos | No aplica |
| 8. Ofertar nuevos servicios para el uso del salón de eventos | Necesidad de generar ingresos por el uso del salón de eventos | Ofertando todo tipo de celebraciones a un nuevo segmento de mercado | Salón de eventos | Administración | Primer semestre del año 2019 | No aplica |
| 9. Realizar alianzas estratégicas con proveedores de catering, decoraciones o artistas | Necesidad de solventar los requerimientos de los futuros clientes | Mediante alianzas estratégicas con proveedores | Instalaciones del Hotel | Administración | Primer semestre del año 2019 | No aplica |
| 10. Crear una campaña de difusión a empresas sobre la oferta del servicio de alquiler del salón para reuniones y capacitaciones empresariales. | Necesidad de captar a las empresas para que realicen sus eventos corporativos | Mediante una campaña publicitaria | A través de redes sociales | Community manager | Segundo semestre del año 2019 | 200 dólares |

Fuente: Autor

En la Tabla 21 se puede identificar las principales necesidades que tiene el hotel, una de esta es maximizar la utilidad, la administración ha detectado que existen gastos que resultan ser innecesarios o suntuarios lo cuales deben ser analizados para determinar cuál sería el ahorro al ser eliminados y de qué manera pueden ser cubiertos utilizando los recursos con lo que ya cuenta. Con respecto al tiempo de operación el negocio es relativamente nuevo y la cartera de clientes no es muy extensa, una de las estrategias para cubrir esta necesidad es mediante la creación de un departamento de ventas que se encargue de la promoción del hotel a nuevos clientes a nivel nacional.

El siguiente punto trata del personal, existe una tendencia general de estar siempre a la vanguardia de nuevos conocimientos, por esta razón el hotel a identificado la necesidad de que su personal este siempre capacitado en temas a fines al giro del negocio para cubrir todas las necesidades en cuanto a satisfacción del cliente se trata.

Por lo que se refiere a medir la satisfacción del cliente y brindar un servicio de calidad, se emplearán técnicas que recolecten datos como la aplicación de encuestas, que permitan conocer la opinión de los clientes y reaccionar ante sus observaciones.

Con el propósito de aprovechar las instalaciones del hotel, la administración desea promocionar el salón de eventos para generar más ingresos, esta estrategia busca atraer al sector corporativo y al público en general que se vea en la necesidad de contar con un espacio físico que sea cómodo y cubra sus necesidades.

Por tanto, el costo aproximado para la implementación de estas estrategias es de 1,300 dólares, estos costos serán asumidos por la administración del hotel ya que existen otro tipo de costos que son variables y dependerán de los requerimientos de los clientes.

Finalmente, el tiempo de implementación de las estrategias oscila entre el primer y segundo semestre del año 2019 y 2020.

5.2 Plan de acción de implementación de las estrategias de marketing

Al igual que en punto antes mencionado, para las estrategias de marketing también se empleará la matriz 5W2H, que de la misma manera permitirá identificar cada etapa del plan de acción propuesto.

En la Tabla 22 se detallan los planes que se desarrollaran para alcanzar las estrategias que desea la empresa.

Tabla 22

Plan de acción de marketing para el Hotel Las Palmas

| Actividad | Justificación | Método | Sitio | Responsable | Fecha | Presupuesto |
|---|---|--|---|-------------------------|---------------------------|--|
| 1. Contratar los servicios profesionales de un community manager para creación y manejo de redes sociales. | Necesidad de crear y manejar las redes sociales del hotel | Contratando los servicios de un community manager | Esmeraldas | Administración | Primer trimestre del 2019 | 80 dólares mensuales |
| 2. Contratar los servicios profesionales de un diseñador gráfico para la creación de la presentación y el rediseño empresarial. | Necesidad desarrollar una nueva imagen corporativa | Contratando los servicios profesionales de un experto en el área de diseño | Esmeraldas | Administración | Primer trimestre del 2019 | 200 dólares |
| 3. Crear el usuario del Hotel Las Palmas en las plataformas digitales | Ingresar al mercado digital para ofertar el servicio de hospedaje | Buscando usuarios en las plataformas más utilizadas por los clientes | En las instalaciones del hotel | Administración | Primer trimestre del 2019 | NA |
| 4. Realizar llamadas telefónicas y enviando correos electrónicos masivos | Nuevas técnicas de captación de clientes | mediante llamas telefónicas y envío de correos electrónicos | En las instalaciones del hotel | Servicio contratado | Anual | Correos 180 dólares Llamadas 70 dólares |
| 5. Crear nuevos servicios de recreación como la construcción de una piscina | Brindar nuevos servicios | Realizando la construcción de una piscina | En las instalaciones del hotel | Empresa de construcción | 2019 - 2020 | 8000 dólares |
| 6. Crear de alianzas estrategias con operadoras turísticas. | Crear nuevos servicios para atraer nuevos clientes (turistas) | Realizando alianzas estratégicas para la conformación de paquetes turísticos | En las instalaciones del hotel | Administración | Segundo semestre del 2019 | NA |
| 7. Ofertar tarifas corporativas a clientes ejecutivos. Planes mensuales con tarifas reducidas. | Necesidad de crear nuevos beneficios para los clientes | Creando tarifas corporativas y mensuales bajo en cumplimiento de requisitos establecidos | Hotel Las Palmas y oficinas de clientes empresariales | Administración | Segundo semestre del 2019 | NA |

Fuente: Autor

En la tabla 22 se detallan las principales necesidades que tiene el hotel en cuanto a estrategias de marketing, se puede comenzar indicando que en la actualidad la gran mayoría de empresas ofrecen sus productos o servicios a través de redes sociales debido a que es una vía de rápida comunicación y difusión de la información, en este sentido se desea contratar los servicios de un community manager conocedor del área para desarrollar y manejar las páginas de Facebook e Instagram y de esta manera dar a conocer los servicios del hotel. En vista de que la administración del hotel desea aprovechar todas las ventajas del mundo tecnológico, otra necesidad es la de renovar la imagen corporativa para mantenerse en el mercado como una empresa moderna y sofisticada, manteniendo las características con las que los clientes están familiarizados, para esto la intervención de un diseñador gráfico que cuente con toda la experiencia y competencia del caso es de vital importancia. Dado que se quiere refrescar la imagen corporativa, un elemento que se sugirió a la administración es la creación de un catálogo de presentación, que incluya la información más relevante y que oferte todos los servicios del hotel, haciendo uso de la información de esta investigación

Por otra parte, la administración ha determinado que, para captar más reservas por medio de vías digitales, es importante pertenecer a los portales más visitados por los viajeros como *Booking* o *Xpedia* y el proceso es muy sencillo solo se necesita crear un usuario y se empieza a pertenecer a estas plataformas. Otra alternativa de captación de clientes es la de realizar llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos masivos a través de operadoras contratadas que ofrecen este tipo de servicios.

En cuanto a la creación de nuevos servicios, la administración del hotel tiene planificado realizar la construcción de una piscina ya que en varias ocasiones ha sido una sugerencia de los clientes especialmente del sector turístico, adicionalmente se ve en la necesidad de crear relaciones con otras empresas turísticas para formar alianzas estratégicas y poder ofertar nuevos paquetes de turismo a los clientes de este sector.

Con el propósito de mantener una clientela fiel y sobre todo frecuente, la administración tiene planeado crear ofertas de tarifas corporativas y planes mensuales de costos reducidos, con el objetivo de brindar nuevos beneficios a este segmento de clientes.

Con la finalidad de ejecutar todos estos planes se ha determinado que el costo de implementación es de 530 dólares correspondientes a servicios contratados y el costo más fuerte es el que corresponde a la construcción de la piscina que es por 8000 dólares.

El tiempo de aproximado de ejecución se encuentra entre primer y segundo semestre del año 2019 y 2020.

6. CONCLUSIONES

- La situación actual del Hotel Las Palmas muestra que en los dos años de funcionamiento que lleva, ha logrado desarrollar su potencial empresarial apalancándose tanto de factores internos como externos que benefician el crecimiento y expansión del negocio, se puede mencionar que las oportunidades que ha brindado el gobierno para fomentar la curiosidad de los turistas han sido de mucha ayuda para este sector, como es la organización de eventos para conocer a cerca de la cultura e identidad del pueblo esmeraldeño, con respecto a los feriados la reforma que tuvo esta ley es la que más ha beneficiado al sector en términos económicos, y por supuesto al hotel ya que en estas fechas la capacidad de ocupación es al cien por ciento. Otra ventaja es el sector en el que está ubicado el hotel, al ser este, el más demandado de la ciudad de Esmeraldas, parecería que los clientes prefieren buscar sitios de alojamiento que cubran todas sus necesidades, ya sea por viaje de negocios o turismo, las expectativas de los clientes son altas en este sector y Hotel Las Palmas cuenta con un personal altamente capacitado y con amplia experiencia en servicio al cliente; instalaciones nuevas y modernas que brindan comodidad u confort a los clientes, elementos que permiten cubrir sus expectativas.
- Mediante el establecimiento del plan estratégico, parecería que la organización y estructura del negocio, logrará captar más clientes y ayudará a posicionarse en el mercado hotelero, mejorando su imagen.
- Por otra parte, la planificación estratégica, es una herramienta de apoyo para la gerencia, porque ayuda a la planificación de los objetivos y metas que se desea cumplir, mediante el análisis del entorno que es muy variable podrán identificar las oportunidades o amenazas que se presenten en el futuro.
- Hotel Las Palmas posee una estructura organizacional bien definida, lo que ha permitido brindar un servicio de calidad, aunque se reconoce la necesidad de contar con un departamento de ventas que se encargue de captar más clientes a nivel nacional.

- Una forma de contribuir al realizar el plan de marketing es la creación de elementos que ayuden con la imagen corporativa del hotel, se planteó a la gerencia la idea de crear un catálogo de presentación ofertando los servicios que brinda el hotel, al aceptar la idea se tomó la información desarrollada en este trabajo de investigación como base para su creación.

- El diseño del manual de procedimientos de hospedaje es otra herramienta administrativa que facilitará el control de los procesos y permitirá que el personal conozca claramente sus funciones.

- Se considera un factor importante el mantener los planes de capacitación para que el personal pueda desempeñar sus funciones con efectividad y mantener o mejorar los estándares de calidad en el servicio.

- Al momento de analizar las encuestas se concluyó que el punto fuerte de los aspectos evaluados es la calidad con la que se brindan los servicios, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es el objetivo principal del negocio.

7. RECOMENDACIONES

Sobre las bases de las ideas expuestas en este estudio se pueden enunciar las siguientes recomendaciones:

- De acuerdo con la información obtenida en la presente investigación, la administración de Hotel Las Palmas debe priorizar la creación de los nuevos atractivos, como es la construcción de la piscina y la creación del espacio para actividades recreativas en las instalaciones del hotel que ya se comprobaron que son de importancia para la captación de un nuevo mercado, es este caso al sector turístico de familias.
- Se sugiere realizar una vez al año la evaluación de desempeño al personal, para siempre mantener una comunicación efectiva entre la gerencia y el personal de apoyo.
- Buscar nuevas alternativas de plataformas electrónicas que permita a la administración desarrollar un canal directo de reservas para aumentar los ingresos del hotel.
- Se propone desarrollar todas las opciones que ofrecen las redes sociales para sacar provecho de las herramientas tecnológicas que hoy en día son las más utilizadas por los usuarios.
- Hotel Las Palmas debe planificar a largo plazo la construcción de nuevas habitaciones debido a que por la poca oferta de hoteles y la sobre demanda que existe en el sector, se evidencia que es una oportunidad para captar más clientes y generar más ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M.A. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. México: Trillas.
- Acosta, R., Arellano, M., y Barrios, F. (2009). *Flujograma*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Acuerdo Interministerial 2, de 7 de abril, de *Reglamento de guianza turística para régimen especial de Galápagos*. Registro Oficial No. 728, de 7 abril 2016.
- Acuerdo Ministerial 24, de 24 de marzo, de *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Registro Oficial No. 465, de 18 febrero 2016.
- Acuerdo Ministerial 7, de 16 de marzo, de *Tarifa cero valore de activos fijos establecimientos turísticos*. Registro Oficial No. 713, de 16 marzo 2016.
- Acuerdo Ministerial 107, de 26 de enero, de *Eco Delta emisión pasaje aéreo viajar de Ecuador hacia el extranjero*. Registro Oficial No. 424, de 16 marzo 2016.
- Acuerdo Ministerial 21, de 24 junio, de *Reglamento de operación e intermediación turística*. Registro Oficial No. 783, de 24 junio 2016.
- Atienza, S. (2012). *Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento: Recepción en alojamientos (uf0048)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ayestaran, R. (2016). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. ESIC.
- Barragán, R. (2012). *Métodos estadísticos aplicados al diseño de experimentos*, 2º edición.
- Bataller, A. (2016). *La gestión de proyectos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R.; Rivas, M.; Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología, ISBN 84-923464-7-7.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación .
- Cambra, U. C. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. ESIC Editorial
- Carvajal, L. (2014) *Análisis de la Gestión de Competitividad en Colombia como Destino Turístico*. *Revista EAN*, 76, Bogota: pp. 78-91
- Centro de Actividad Regional para la Producción Limpia (CAR/PL) (2006). *Buenas prácticas ambientales en los hoteles*. Recuperado el 8 de agosto del 2018 de www.cprac.org/docs/hotels_cast.pdf

- Contreras, E. (2014). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Revista científica Pensamiento y Gestión.
- Corporación Financiera Nacional. (2017). *Ficha sectorial: Sector turismo – Nivel Nacional*. Material no publicado. Recuperado el 24 de noviembre de 2018, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.
- Del Pozo, P. (3 de noviembre de 2017). Feriados del 2017 en Ecuador ya pasan con \$ 18 millones al 2016. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/11/03/nota/6463285/feriados-2017-ya-pasan-18-millones-2016>
- Di Mauro , L. (2012). *Manual práctico de recepción hotelera* . Mexico, D. F.: Trillas.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- El sector productivo duda de 'beneficios' de Ley de feriados. (4 de diciembre de 2016). *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/12/04/nota/5936050/sector-productivo-duda-beneficios-ley-feriados>
- Entorno Turístico (2018). *Retos del MINTUR Ecuador 2018*. Recuperado el 8 de enero del 2019 de <https://www.entornoturistico.com/retos-del-mintur-ecuador-2018/>
- Entorno Turístico (s.f.). *¿Qué son las OTA?*. Recuperado el 21 de febrero del 2019 de <https://www.entornoturistico.com/que-son-las-ota/>
- Goodman, J. (2014). *Atención estratégica al cliente*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Gonzáles, M., León, C. (2010): Turismo sostenible y bienestar social, ¿cómo innovar esta industria global?, Barcelona: Erasmus Ediciones.
- González, P. (2017). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo: uf0049*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Henche, B. G. (2005). Características diferenciales del producto turismo rural. *Cuadernos de turismo*, (15), 113-134.
- Hoyos, B. R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Kotler, P & Keller, K. L. (2006). *Dirección del marketing*. México: Pearson.
- Mallol, M., Godoy, J., & Villarroel, M. (s.f.). *Enfoque de Administración de la Calidad Total*.

- Manes, J. M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Ediciones Granica SA.
- Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo-13ra Edición*. Ecoe ediciones.
- Meléndez, A. (2015). *El despunte (¿o no?) de la industria hotelera*. Gestión Economía y Sociedad. Edición, 250.
- Ministerio del Ambiente. (2017). *El Código Orgánico del Ambiente (COA)*. Recuperado el 20 de febrero de 2019 de <http://www.ambiente.gob.ec/codigo-organico-del-ambiente-coa/>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Industria turística registrará sus actividades en la Plataforma SIETE vía online*. Recuperado el 8 de agosto de 2018 de <https://www.turismo.gob.ec/industria-turistica-registrara-sus-actividades-en-la-plataforma-siete-via-online/>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Informe Narrativo - Rendición de Cuentas 2016*. Material no publicado.
- Ministerio de Turismo. (2018). *Esmeraldas potencia turística*. Material no publicado.
- Ministerio de Turismo. (2018). *Herramientas para la Gestión de la Calidad Turística - Gestión Administrativa - Procedimiento de medición y evaluación de la satisfacción del cliente*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018 de <https://www.turismo.gob.ec/biblioteca/>
- Monsalve, C., y Hernández, S. I. (2015). *Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga*. Revista EAN, (78), 160-173.
- Morales, L., y Medina, E. (2015). *Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio*. Contaduría y administración, 60(1), 229-260.
- Navarro, D. (2015). *Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración*. Cuadernos de turismo, (35), 335-357.
- Palacios, C. (2018). *Dirección estratégica*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Palma, J. (2009). *Manual de procedimiento*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Paper, S. (2011). *Levantamiento y descripción de los procesos*. Medwave. doi: 10.5867/medwave.2011.06.5057. Recuperado de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057#>
- Presidencia de la República del Ecuador (s.f.). *Se inauguró Paseo-Malecón en playa Las Palmas*. Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de <https://www.presidencia.gob.ec/se-inauguro-paseo-malecon-en-playa-las-palmas/>

- Quiñones, M y de Vega, L. (2015). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Ecoe Ediciones.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Rojas, A. (2015). *Gestión de OTAS o Administración de Extranets para Hoteles*. Recuperado el 20 de febrero de 2019 de <http://www.coralcr.com/blog/marketing/gestion-de-otas-o-administracion-de-extranets-para-hoteles/>
- Rojo, M. (2014). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide.
- Ruiz, A., Vázquez, R. & Díaz, A. (2015). *La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural*. Papers de Turisme, (19), 17-33
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., y Lucio, P. B. (2012). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Santomá, R., & Costa, G. (2007). *Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura*. Revista de Análisis turístico, (3), 27-44.
- Santos, C. M., y Urzúa, C. R. *Título: Análisis FODA Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES*.
- Smartdraw (s.f.). *Símbolos de diagramas de flujo*. Recuperado el 20 de febrero de 2019 de <https://www.smartdraw.com/flowchart/simbolos-de-diagramas-de-flujo.htm>
- Soria, I. (2017). *Plan de marketing empresarial: uf2392*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Tamayo, J., y Vega, U. (2017). *El servicio al cliente como elemento fundamental en la industria hotelera*.
- Torres, C. (2014). *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos*. Ingeniería Industrial, 35(2), 159-171.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2015). *Calidad y Servicio Conceptos y herramientas*. Bogota: Ecoe.
- Villagómez, J. A., Mora, Á. H., Barradas, D. S., y Vázquez, E. (2014). *El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación*. Revista Mexicana de Agronegocios, 18(35).
- Weiermair, K. (2015). *Calidad del servicio y su gestión en las empresas turísticas*. Papers de Turisme, (20), 52-68.
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Profit Editorial. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?q=plan+de+marketing&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2012&as_yhi=2019#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A0Uhqvlq-

BXQJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%
3Des

ANEXOS

Anexo A. manual de procedimiento de hospedaje para el Hotel Las Palmas

| | | | |
|---|----------------|--|--|
|  | | MANUAL DE PROCEDIMIENTO | |
| Departamento | Gerencia | HOSPEDAJE | |
| Versión | MP-HLP-01 | | |
| Página | 1 / 6 | | |
| Fecha de emisión | 13 / 10 / 2018 | | |
| Elaborado por: María José Jijón Ing. Alimentos | | Revisado por: Manuel Badillo Gerente HLP | Aprobado por: Manuel Badillo Gerente HLP |

ÍNDICE

| | |
|--|---|
| 1. OBJETIVO Y ALCANCE..... | 2 |
| 2. DEFINICIONES..... | 2 |
| 3. RESPONSABILIDADES..... | 2 |
| 4. ACTIVIDADES DE HOSPEDAJE..... | 3 |
| 4.1 Check in..... | 3 |
| 4.1.1 Confirmación de reservas..... | 3 |
| 4.1.2 Registro completo del cliente | 3 |
| 4.1.3 Registro del huésped en el software..... | 3 |
| 4.1.4 Comunicación al cliente sobre las políticas de alojamiento..... | 3 |
| 4.1.5 Entrega de la llave de la habitación al huésped..... | 3 |
| 4.2 Acompañamiento del huésped a su habitación..... | 3 |
| 4.3 Servicio de cafetería..... | 3 |
| 4.4 Check out..... | 3 |
| 4.4.1 Abrir la cuenta del cliente y solicitar la llave de la habitación..... | 3 |
| 4.4.2 Confirmación de la forma de pago..... | 3 |
| 4.4.3 Verificación de consumos adicionales y revisión del estado de la habitación..... | 3 |
| 4.4.4 Facturación..... | 4 |
| 4.5 Limpieza y adecuación de habitaciones..... | 4 |
| 4.5.1 Limpieza..... | 4 |
| 4.5.2 Adecuación de habitaciones..... | 4 |
| 4.5.2.1 Tendido de cama..... | 4 |
| 4.5.2.2 Cambio de ropa de cama..... | 5 |
| 4.6 Verificación del estado de las habitaciones..... | 5 |
| 5. VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE HOSPEDAJE..... | 6 |
| 6. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DURANTE LA ESTADÍA..... | 6 |
| 7. REGISTROS DE CALIDAD..... | 6 |

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Estandarizar los procedimientos de las actividades de hospedaje del Hotel Las Palmas

2. DEFINICIONES

Check in: proceso de inscripción en el hotel y cambio del estado de la habitación, se realiza en la recepción a la llegada del cliente donde se registran sus datos personales, se asigna un número de habitación, se hace la entrega de la llave y se abre una cuenta de gastos en donde se irán cargado los consumos de los diferentes servicios realizados por el cliente.

Check out: proceso de salida de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos.

Hospedaje: alojamiento y asistencia que se da a una persona.

Huésped: persona que se aloja en un establecimiento hotelero a cambio de dinero.

Habitación: lugar en que se habita o se mora

Facturación: es la acción que realiza para reflejar el intercambio de bienes o servicios. Una factura es un documento donde queda reflejada toda la información de una compraventa como es el detalle del producto o servicio, los datos del vendedor y del comprador, la fecha y el precio.

3. RESPONSABILIDADES

| | |
|---------------|--|
| Gerente | Verificar el correcto procedimiento de las actividades de hospedaje. Capacitar al personal de camarería, mantenimiento y recepción. Realizar el seguimiento de la satisfacción de clientes. |
| Recepcionista | Realizar el registro de entrada y salida de los huéspedes. Ingresar de la información en el sistema informático. Comunicar a los huéspedes de las normas y políticas del hotel. Verificar del estado de las habitaciones. |
| Camarería | Acompañamiento de los huéspedes. Realizar la limpieza y adecuación de habitaciones. |
| Cocinero | Preparación de desayunos. |

4. ACTIVIDADES DE HOSPEDAJE

El proceso de hospedaje incluye las siguientes actividades:

4.1 Check in

4.1.1 Confirmación de reserva.

- Ofrecer y explicar los servicios con los que cuenta el hotel: tipo de habitaciones (individual, doble o triple), tarifas con servicio de desayuno e impuestos incluido, servicios adicionales como salón de eventos, lavandería y masajes previa cita.

4.1.2 Registro completo del cliente:

- Datos personales: nombre y apellido, número de cédula, celular y firma.
- Número de huéspedes.
- Número de noches a hospedarse.

4.1.3 Registro del huésped en el software

- El responsable de recepción debe ingresar en el sistema Cexarius la información proporcionada por el cliente.

4.1.4 Comunicación al cliente sobre las políticas de alojamiento

- Entrega del documento físico al cliente.

4.1.5 Entrega de la llave de la habitación al huésped

- Una vez concluido el proceso de registro, se entrega la llave de la habitación al cliente el cual es responsable del buen uso de esta. Si el cliente desea puede encargar la llave en la recepción cada vez que salga del hotel.

4.2 Acompañamiento del huésped a su habitación

- El encargado de camarería debe acompañar al huésped hasta su habitación ayudándole a transportar su equipaje.

4.3 Servicio de cafetería

- El servicio de cafetería se encuentra ubicado en el cuarto piso del hotel, el horario de atención es de lunes a viernes es de 7:30 a 9:00 y los fines de semana de 7:30 a 10:00

4.4 Check out

4.4.1 Abrir la cuenta del cliente y solicitar la llave de la habitación

- Al momento de solicitar la llave de la habitación el responsable de recepción puede identificar el nombre del cliente y abrir la cuenta de consumo.

4.4.2 Confirmación de la forma de pago

- Durante el check in se consulta al cliente cuál será su forma de pago y se registra la información, durante la salida se confirma si existe algún cambio o se mantiene la forma de pago.

4.4.3 Verificación de consumos adicionales y revisión del estado de la habitación

- La persona de recepción deberá verificar si el huésped ha realizado consumos adicionales de minibar, lavandería, transporte o masajes.
- El personal de camarería revisa el estado de la habitación para confirmar que no existan daños, caso contrario estos deberán ser cargados a la cuenta.

4.4.4 Facturación

- La persona de recepción deberá indicar el detalle de los consumos realizados por el huésped durante el hospedaje.
- Se solicita la firma del cliente en el documento original para luego entregárselo, la copia queda como respaldo para el hotel.

4.5 Limpieza y adecuación de habitaciones

4.5.1 Limpieza

- Sacar la basura de todas las áreas de la habitación (baños y dormitorios). Esta basura se considera ordinaria.
- Realizar limpieza de acuerdo con lo establecido en el formulario controlado FC – HLP -01 “Plan maestro de limpieza y desinfección de habitaciones” (Anexo B).
- Registrar la limpieza de las habitaciones en el formulario controlado FC – HLP - 02 “Control diario de limpieza y desinfección de habitaciones” (Anexo C). Este registro se mantiene en la habitación en la parte posterior de la puerta.

4.5.2 Adecuación de habitaciones

4.5.2.1 Tendido de cama

- Destender (sacar sabana inferior, sabana superior y cubrecama o edredón), tener cuidado de no colocar en el piso (evitar suciedad)
- Sacudir individualmente (sabana inferior, sabana superior y cubrecama o edredón) cuidando que no se manchen en el piso
- Colocar y extender la sabana inferior sobre el colchón verificando que este bien templada (sabana con elástico)
- Colocar y extender templando la sabana superior en sentido inverso (frente a la sabana inferior)
- Colocar y extender edredón o sobrecama a la par con la sabana superior.
- Doblar a 25 cm aproximadamente la sabana superior juntamente con el edredón.
- Meter bajo el pie del colchón el edredón o cubre cama, dejando los laterales sueltos.
- Quitar las arrugas y pliegues que pueda tener el edredón o cubre cama con el anverso de las manos (manos abiertas).
- Colocar funda de almohada
- Colocar almohada en la cama con el borde (con dobles al interior) siempre hacia lado derecho de la cama.

4.5.2.2 Cambio de ropa de cama

- Destender (sacar sabana inferior, sabana superior y cubrecama o edredón), tener cuidado de no colocar en el piso.
- Colocar en el cesto de ropa sucia para lavar.
- Verificar que la ropa de cama a colocarse este limpia y no tenga malos olores.

4.6 Verificación del estado de las habitaciones

- La verificación del estado y mantenimiento de las habitaciones será realizada por el responsable de recepción, antes de que ingrese un nuevo cliente.

5. VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE HOSPEDAJE

La verificación del cumplimiento de todas las actividades de hospedaje será realizada por el Gerente, mediante la revisión de la información ingresada en el sistema de manera aleatoria, con la frecuencia de una vez al mes.

6. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DURANTE LA ESTADÍA

El servicio de hospedaje será evaluado por los clientes cada vez que realicen el check out. El responsable de recepción entregará la encuesta de satisfacción a cada huésped los mismos que serán depositados en el buzón el mismo que se encuentra ubicado en la recepción.

7. REGISTROS DE CALIDAD

| Registro | Formulario Controlado | Responsable |
|----------------------|--|-------------|
| Registros de Calidad | FC – HLP -01 Plan maestro de limpieza y desinfección de camarería” | Gerente |
| | FC – HLP - 02 Control diario de limpieza y desinfección de habitaciones” | |

Anexo B. Formulario de control plan maestro de limpieza y desinfección

FC – HLP -01 Plan maestro de limpieza y desinfección de habitaciones

| Sección | Frecuencia | Actividad | Químico | Dosificación | Utensilios Limpieza | |
|---------|--------------------|---|--|----------------|-----------------------|---|
| Baños | Inodoro | Diario | 1 Limpiar todas las superficies (tanque, tapa, etc.) | Agua | - | Guantes de caucho y limpión wypall azul. |
| | | | 2 Atomizar antisarro en partes del inodoro que tengan sarro (manchas amarillas) dejar actuar mínimo 15 min. | Irondex | 10 ml por 1 L de agua | Guantes de caucho y atomizador |
| | | | 3 Cepillar parte interna de la taza del inodoro y otras partes que se colocó antisarro | - | - | Guantes de caucho y cepillo "mano de oso" |
| | | | 4 Enjuagar con abundante agua | Agua | - | Guantes de caucho |
| | | | 5 Secar partes externas del inodoro a excepción del interior de la taza del inodoro | - | - | Guantes de caucho y limpión wypall azul. |
| | | | 6 Atomizar desinfectante sobre superficies externas e internas del inodoro | Bioflor | 10 ml por 1 L de agua | Atomizador |
| | | | 7 Esparcir y eliminar el exceso del desinfectante de las superficies a excepción de parte interna de la taza del inodoro | - | - | Limpión Wypall Azul |
| | Duchas | Diario | 1 Barrer piso de la ducha | - | - | Guantes de caucho y escobas |
| | | | 2 Lavar todas las superficies (paredes, grifería, porta jaboneras) | Agua | - | Guantes de caucho, escobas y limpión wypall azul. |
| | | | 3 Aplicar antisarro en las partes que tengan sarro (manchas amarillas) dejar actuar mínimo 15 min. (cuidar que el químico no llegue a la grifería) | Irondex | 10 ml por 1 L de agua | Guantes de caucho y atomizador |
| | | | 4 Refregar paredes, pisos. | Agua | - | Guantes de caucho y escobas |
| | | | 5 Enjuagar con abundante agua | Agua | - | Guantes de caucho |
| | | | 6 Quitar exceso de agua de pisos y paredes | - | - | Guantes de caucho y trapeador |
| | | | 7 Atomizar desinfectante sobre pisos y paredes | Bioflor | 10 ml por 1 L de agua | Atomizador |
| | | | 8 Esparcir el desinfectante sobre pisos y paredes | - | - | Limpión Wypall Azul y trapeadores |
| | Lavabos y mesones | Diario | 1 Limpiar todas las superficies (mesones, grifería, superficie internas y borde de lavabos) | - | - | Guantes de caucho y limpión wypall azul. |
| | | | 2 Aplicar antisarro en las partes que tengan sarro (manchas amarillas) dejar actuar mínimo 15 min. (cuidar que el químico no llegue a la grifería) | Irondex | 10 ml por 1 L de agua | Guantes de caucho y atomizador |
| | | | 3 Refregar superficies | Agua | - | Guantes de caucho y limpión wypall azul. |
| | | | 4 Enjuagar con abundante agua | Agua | - | Guantes de caucho |
| | | | 5 Eliminar exceso de agua | - | - | Guantes de caucho |
| | | | 6 Atomizar desinfectante sobre pisos y paredes | Bioflor | 10 ml por 1 L de agua | Atomizador |
| | | | 7 Esparcir el desinfectante sobre las superficies | - | - | Limpión Wypall Azul y trapeadores |
| | Espejos | Diario | 1 Atomizar limpiavidrios | Vidsol | Directo | Guantes de caucho y atomizador |
| | | | 2 Limpiar | - | - | Guantes de caucho y limpión azul o papel |
| | Cortinas de duchas | 1 vez a la semana (de acuerdo al cronograma que mantenga cada contrato) | 1 Sacar cortinas de la ducha | - | - | - |
| | | | 2 Sumergir en recipiente con blanqueador dosificado dejar actuar 1 hora mínimo | Bioclean TQ 10 | 11 ml por 1L de agua | Guantes de caucho |
| | | | 3 Lavar manualmente con detergente | multi 26 | 60ml x 10 ltr. agua | Guantes de caucho |
| | | | 4 Enjuagar con abundante agua | Agua | - | - |
| | | | 5 Colgar para que se escurra el exceso de agua | - | - | - |

| Sección | Frecuencia | Actividad | Químico | Dosificación | Utensilios Limpieza | |
|---|---|----------------------|---|--------------|-----------------------|--|
| Habitaciones | Paredes techos | 1 vez a la semana | 1 Limpiar en seco telas de araña, y acumulación de polvo en superficies | - | - | Limpión Azul, escobas |
| | Closets | 1 vez a la semana | 1 Limpiar superficie superior del mueble | - | - | Limpión Azul, escobas |
| | | | 2 Limpiar las puertas | - | - | Limpión Azul |
| | | | 3 Aplicar abrillantador de muebles en las puertas | Biocilic | directo | Limpión Azul |
| | Muebles (Escritorios, veladores) | Diario | 1 Limpiar superficies moviendo los objetos que puedan existir (lámparas, pertenencias del huésped, etc) | - | - | Limpión Azul |
| | | | 2 Aplicar abrillantador de muebles | Biocilic | directo | Limpión Azul |
| | Cortinas de tela | 1 vez a la semana | 1 Limpiar en seco telas de araña, y acumulación de polvo en superficies | - | - | Limpión Azul |
| | | Cuando sea necesario | 1 Sacar cortina de la ventana | - | - | - |
| | | | 2 Enviar a lavandería | - | - | - |
| | | | 3 Una vez limpia volver a colocar | - | - | - |
| | Persianas | 1 vez a la semana | 1 Limpiar en seco telas de araña, y acumulación de polvo en superficies | - | - | Limpión Azul |
| | | Cuando sea necesario | 1 Limpiar en seco telas de araña, y acumulación de polvo en superficies | - | - | Limpión Azul |
| | | | 2 Atomizar detergente dosificado | Multi 26 | 60ml x 10 ltr. agua | Guantes de caucho |
| | | | 3 Restregar | - | - | Limpión Azul |
| | | | 4 Enjuagar | Agua | - | Limpión Azul |
| | 5 Secar | | | Limpión Azul | | |
| | Ventanas y bordes del marco de las ventanas | 1 vez a la semana | 1 Limpiar en seco bordes del marco de la ventana | - | - | Limpión Azul, escobas |
| | | | 2 Atomizar limpiavidrios | Vidsol | Directo | Guantes de caucho y atomizador |
| | | | 3 Limpiar | - | - | Guantes de caucho y limpión azul o papel |
| | Pisos | Diario | 1 Barrer pisos del área de baños | - | - | Escobas |
| | | | 2 Barrer piso de toda la habitación bajo cama, veladores, escritorios, etc. | - | - | Escobas |
| | | | 3 Recoger la basura (habitación y baño) | - | - | Recogedor de basura |
| | | | 4 Aspergear desinfectante desde el piso del baño hasta la puerta principal de la habitación | Bioflor M | 10 ml por 1 L de agua | Recipiente plástico |
| 5 Pasar el trapeador cubriendo todos las superficies del piso | | | - | - | Trapeador | |

Anexo C. Control diario de limpieza y desinfección de habitaciones

FC-HLP-02

Habitación:

Mes:

| # | Fecha | Nombre Responsable | Limpieza y desinfección | | | | | | | | | | Firma de verificación del supervisor | | |
|----|-------|--------------------|-------------------------|---------|---------|--------|-------|------------------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|----------|--------------------------------------|----------|--|
| | | | Firmas baños | Laudero | Lavabos | Espejo | Ducha | Cafetería y accesorios | Cortinas de ducha | Piso dormitorio | Muebles, rodapiés, enchufe, etc. | Ventanas | | Cortinas | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | | | | | | | |

Observaciones:

.....

.....

Anexo D. Formato encuesta de satisfaccion del cliente

| | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|---|---|---|
|  | HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | | | Versión: 1 | | | | |
| | | | | Código: FE-HLP-01 | | | | |
| Elaborado por: Ma. José Jijón | | Aprobado por: Manuel Badillo | | Fecha de elaboración: 17-12-2018 | | Fecha de aprobación: 20-12-2018 | | |
| ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | | | | | | | | |
| POR FAVOR, AYUDEMOS A MEJORAR NUESTROS SERVICIOS. SU OPINIÓN NOS IMPORTA. | | | | año | mes | día | | |
| Edad: _____ | | | Sexo: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="text-align: center;">M</td> <td style="text-align: center;">F</td> </tr> </table> | | | | M | F |
| M | F | | | | | | | |
| Tipo de Viaje: Negocios Turismo Otro: _____ | | | | | | | | |
| Como nos conoció: Web Redes sociales Folletería Recomendación Otro: _____ | | | | | | | | |
| | | | | | Muy Excelente Bueno Bueno Regular Malo | | | |
| a) ¿Cómo fue el trato que le proporcionó el personal de nuestra empresa? | | | | | | | | |
| b) ¿Cómo califica nuestras instalaciones? | | | | | | | | |
| c) ¿Los precios están acordes con los servicios? | | | | | | | | |
| d) ¿Cómo le pareció la calidad de nuestros servicios? | | | | | | | | |
| e) ¿Volvería a elegirnos? | | | SI | | NO | | | |