

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “ Gestión Administrativa y el Servicio en los Hoteles de la
Ciudad de Tulcán ”

Tesis de grado previa la obtención del
título de Ingeniero en Administración de
Empresas y Marketing

AUTOR: Jackeline Elizabeth Cruceira Merino

ASESOR: Ing. Ramiro Urresta

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

Certifico que la estudiante Jackeline Elizabeth Cruceira Merino con el número de cédula 040147726-0 ha elaborado bajo mi dirección la tesis de grado titulada: "Gestión Administrativa y el Servicio en los Hoteles de la Ciudad de Tulcán".

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Ing. Ramiro Urresta

Tulcán, 27 de marzo del 2013

AUTORÍA DEL TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketingde la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía

Yo, Jackeline Elizabeth Cruceira Merino con cédula de identidad número 040147726-0 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

.....

Jackeline Cruceira

Tulcán, 27 de marzo del 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHO DE TESIS DE GRADO

Yo Jackeline Elizabeth Cruceira Merino, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 27 de marzo del 2013

Jackeline Elizabeth Cruceira Merino
CI 040147726-0

DEDICATORIA

“No basta saber, se debe también aplicar.

No es suficiente querer, se debe también hacer”.

Johann Wolfgang Goethe.

Hoy se cumple una meta más en el trayecto de mi vida; mis sueños, mis aspiraciones y objetivos se integran hacia un mismo fin que se enfoca en mejorar mi calidad de vida, siendo una buena profesional.

A Dios, quien me dio la oportunidad de vivir, sin hacerme perder la fe, ni la esperanza de que siempre habrá un mañana mejor.

A mis padres, quienes creyeron en mí capacidad para lograr este triunfo apoyando mi deseo de superación y progreso, inculcando valores como la humildad, respeto y constancia.

A mis hermanas, familiares y amigos, quienes fueron constantes con su apoyo tanto en mis decisiones como en aquellos momentos de sacrificio, enseñándome que el éxito se alcanza con disciplina y esfuerzo.

Jackeline Elizabeth Cruceira Merino

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme el valor, fortaleza y sabiduría para superar los obstáculos que se presentaron durante esta etapa de mi vida estudiantil, permitiendo tomar las mejores decisiones para llegar hasta el final de mi carrera.

A mis padres quienes con su sacrificio y confianza me han demostrado su apoyo incondicional para alcanzar mis metas, reconociendo que su mejor herencia es la educación y en mis manos estuvo el no defraudarlos; y hoy tengo la facultad de proyectar mis sueños hacia un futuro mejor.

A mis amigos quienes me han brindado una amistad sincera desde el inicio de mi carrera estudiantil, apoyando mis ideales y demostrando su aprecio, compañerismo y cariño en el transcurso de tiempo.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi quien me abrió las puertas de la sabiduría para poder concretar mis aspiraciones, y con ella a todos sus Maestros quienes con su conocimiento me enseñaron que el éxito depende del esfuerzo y constancia de uno mismo.

Mi agradecimiento al Ingeniero Ramiro Urresta quien con paciencia guio y supervisó esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Aprobación del Tutor.....	i
Autoría del Trabajo	ii
Acta de Cesión de Derecho de Tesis de Grado.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Resumen Ejecutivo	xi
Abstract.....	xii
Rimay T'ikray.....	xiii
Introducción	xiv
 I. EL PROBLEMA.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. DELIMITACIÓN.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN	4
1.5. OBJETIVOS	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
 II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	18
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	20
2.4.1. Administración	20
2.4.2. Calidad	22
2.4.3. Calidad en los Servicios	23
2.4.4. Administración de la Calidad en los Servicios	25
2.4.5. Sistema de Administración de la Calidad en los Servicios	26
2.4.6. Gestión Administrativa.....	29

2.4.7. Mejoramiento Continuo	36
2.4.8. Cadena de Valor.....	39
2.4.9. Diagrama Causa-Efecto	40
2.4.10. Servicio al Cliente.....	41
2.4.11. Seguridad Hotelera.....	43
2.4.12. Satisfacción del Usuario	43
2.4.13. Servicio Hotelero en la ciudad de Tulcán	44
2.5. IDEA A DEFENDER	47
2.6. VARIABLES	47
III. METODOLOGÍA.....	48
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.3.1. Población.....	50
3.3.2. Muestra	50
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	54
3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	56
3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
3.6.1. Análisis de Resultados	58
3.6.2. Interpretación de Resultados.....	75
3.6.3. Validación de la idea a defender	80
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
4.1. CONCLUSIONES.....	82
4.2. RECOMENDACIONES	83
V. PROPUESTA	86
5.1. TÍTULO.....	86
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	86
5.3. JUSTIFICACIÓN	87
5.4. OBJETIVOS	88
5.4.1. Objetivo General.....	88

5.4.2. Objetivo Específicos	88
5.5. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	89
5.5.1. Participantes.....	89
5.5.2. Análisis Situacional Actual.....	90
5.5.3. Análisis de la Cadena de Valor	91
5.5.4. Modelo de Proceso de Selección de Personal	99
5.5.5. Manual de Procedimientos	107
5.5.6. Modelo de Seguridad Hotelera.....	108
5.5.7. Modelo de Interfaz Web al Cliente	112
5.6. CONCLUSIONES.....	115
5.7. RECOMENDACIONES	116
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	118
VII. ANEXOS	122

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Operacionalización de Variables	54

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Hoteles de la ciudad de Tulcán	50
Tabla 2: Encuesta a aplicar por hotel	53
Tabla 3: Escala de valoración	74
Tabla 4: Análisis de Observación	75
Tabla 5: Hoteles de la ciudad de Tulcán	89
Tabla 6: Calificación entrevista previa	100
Tabla 7: Ficha Profisiográfica	101
Tabla 8: Modelo de perfil de la entrevista	102
Tabla 9: Ficha individual de selección	105
Tabla 10: Variables en la seguridad hotelera	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Tamaño Empresarial Hotelero.....	59
Gráfico 2: Gestión Empresarial Hotelera	61
Gráfico 3: Administración del Recurso Humano	63
Gráfico 4: Empleo de las TIC's	65
Gráfico 5: Publicidad Empresarial.....	66
Gráfico 6: Ambiente Laboral	68
Gráfico 7: Enfoque Administrativo del Personal.....	70
Gráfico 8: Consumo Hotelero.....	72
Gráfico 9: Eficiencia Hotelera.....	73
Gráfico 10: Existencia Hotelera.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Cálculo del Tamaño de la Muestra	52
Figura 2: Diagrama Causa-Efecto.....	90
Figura 3: Cadena de Valor hotel Palacio Imperial.....	91
Figura 4: Página web del hotel Palacio Imperial	96
Figura 5: Técnicas de selección de personal.....	103
Figura 6: Proceso de selección de personal	107
Figura 7: Descomposición física de la página web	112
Figura 8: Descomposición física del sistema web propuesto.....	114

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está destinado a realizar una investigación referente a la gestión administrativa para el mejoramiento del servicio hotelero de la ciudad de Tulcán, para determinar las causas que generan una inadecuada gestión; planteando una propuesta de diseño de procesos de mejoramiento continuo referentes al área en mención; basado en la cadena de valor, rediseño de los manuales de procedimientos existentes enfocados a la atención del cliente, manual de selección de personal, modelo de seguridad hotelera y diseño de un sistema web.

Permitiendo al personal de los hoteles mejorar su desempeño y aportar de manera eficiente al desarrollo de la empresa, logrando una mejora enfocada hacia la calidad en el servicio, facilitando al gerente una mejor toma de decisiones y, optimizando considerablemente el aspecto social y económico.

Para cumplir con esta finalidad se seleccionó al hotel Palacio Imperial como unidad de análisis, puesto que éste se encuentra en un punto medio; tanto en instalación y en recursos -humanos, económicos y tecnológicos-. A través de las encuestas realizadas tanto al gerente, empleados y clientes de esta empresa, se indagó sobre la gestión administrativa existente; lo cual permitió plantear la propuesta.

Si bien es cierto se toma como referencia el hotel en mención, sin embargo, la propuesta planteada sirve de guía a todos los hoteles de la ciudad de Tulcán; la cual contiene la manera de qué procesos se deben llevar a cabo y el cómo realizarlos para tener una adecuada gestión; utilizando diferentes tipos de herramientas administrativas como diagrama causa-efecto, diagramas de flujo de datos y control de indicadores; lo cual facilita a todo el personal involucrado en el área de servicio y atención al cliente el tener de una manera visual y controlado por tiempos los procesos a realizar, mejorando así su desempeño.

ABSTRACT

The aim of the current project is to do a research regarding Administrative Management in order to improve the hotel service in Tulcán City, so that we can determine the different causes of an inadequate management; through this, we can consider a proposal of design by processes of continuous improvement regarding the mentioned areas; based on the values chain, redesign of the existing manuals and procedures focused on customer service, personnel selection manual, security hotel model, and a design of a web system.

This will permit hotel system to improve their performance and efficiently contribute to the development of the company, focused on achieving and improvement in service quality, and by this means, facilitating the manager a better decision making and, significantly optimizing the social and economical aspect.

In order to meet this objective, Palacio Imperial Hotel was selected as a unit of analysis, since it is located in a midpoint regarding facilities, human, economical and technological resources. Through surveys applied to the Manager, employees and clients from this enterprise, it was investigated about the existing administrative management which let us to suggest the proposal.

Although it was taken as a reference the previously mentioned hotel, however, the suggested proposal can be used as a guide for all those hotels in Tulcán; which contains the way of what processes have to be carried out and the how to do them in order to have an adequate management by using different kinds of administrative tools such as cause-effect diagram, data flow diagrams and control indicators which makes it easier to all personnel involved in service area and client service having in a visual and controlled way by timing; the processes to be done by improving their performance.

RIMAY T'IKRAY

Kay proyecto shinashka kan shuk investigación gestión administrativa tucuilla Tatun wasikunmanda kay llacta Tulcán, rikungapa imanalla paykuna servinaja tvauylla ayllukunata chayakta canllamandachay rikungapa imashpata rikurishka shuk na alí gestión; chaymande shuk ali propuestata shinangapa munashkanchi rurangapa shuk alí rurayta que ricuchuk alí li rurashkacunata yalishka kachu, cadena de valorta, shinallakta alichingapa quillka tiakta de amasha gentita ricuna, imasha gentita a idea, shuk modelo de alí seguridad yayak wasikunamande y shuk mushu sistema web shinanata.

Kay sshinaspa, hotelmanda runakuna alí cosasta shinanga y chaaimanda tatun pushtuma apanga chay llalla wasita, shinallatak alíserciota cunga, chay tipa gerente alí yayay kunata tapinga, paypak kulkita mirchimga y paypa aidan ayllukina alí kausayta charinga.

Tucuy taguapi niskka kunata pactachingapak tapishkachik tatun wasi “Palacio Imperial” paypak ucuta rikunpagak. Kayta wasita tapirkanchik tiatukpy chupi llacta Tulcanpi y alí aintalacionata, ashtaka ayshukunata, astaka kulkita y tantun tecnologiata charikpy shuk tapuykunata shinashkagua; tatun ayshukunatak, aidan ayshukunatak y mikunguapk y puñugapak rikunata; rikurkanchik paypa gestión administrativa tiakta y chaymanda propuesta shinarkanchi.

Imashi kaypi rikupanguichik tapinchik tatun wasi, kay propuesta shinashka siruipanmi tucuy tatun wasicunapa kay llacta tulcanpi tiashkacunapa. Kay quillka charin imasha shinana kunata alí cosas paktachingapak munaspa, shuk shuk herramientas administratiasta pacta chiganpa, chashna kan: diagrama causa- efecto, diagrama flujos de datos y control de indicadores; kaykunata shinaspa tucay aylukunapa kay tatun wasi tiakpa causaykunapak facilita shinan, shinallata mikungapak y purungapak chayankunapak mas alí charingo, chaymanda paykunapa ruraykuna miranda.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto está enfocado en determinar el aporte de la gestión administrativa en el mejoramiento del servicio de los hoteles de Tulcán, con el fin de diseñar una propuesta que permita el desarrollo hotelero de la misma. Nuestra ciudad está conformada por cuatro hoteles (Azteca, Flor de los Andes, Palacio Imperial y Sara Espíndola) reconocidos por el Ministerio de Turismo; los cuales serán el punto de partida para esta investigación, iniciando con un diagnóstico de la situación actual, en cuanto a su gestión y servicio

Este diagnóstico permitirá conocer si los gerentes desarrollan una gestión eficiente en cuanto al manejo de personal, uso de manuales de funciones y procedimientos, empleo de las TIC's, eficiencia en el servicio, capacitación continua y de igual manera saber el por qué los turistas prefieren hospedarse en otros lugares que no sean los de la ciudad; para descubrir estas interrogantes se aplicó encuestas y fichas de observación que posteriormente los resultados obtenidos fueron analizados e interpretados.

Además hay que reconocer que cada hotel muestra falencias en cuanto al servicio hotelero, es por eso que la propuesta basada en un sistema de gestión con énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos del servicio hotelero de la ciudad de Tulcán, permitirá a los administradores tener una visión más amplia de qué hacer para mejorar sus servicios y el cómo hacerlo para satisfacer las necesidades de los clientes.

Finalmente este modelo de propuesta basado en el diseño de la cadena de valor, rediseño de los manuales de procedimientos, modelo de selección de personal, modelo de seguridad hotelera y diseño de un sistema web; servirá de guía para los propietarios de las empresas hoteleras para mejorar su gestión administrativa y por ende el servicio hotelero de la ciudad.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Banco Central del Ecuador (2012, ¶ 5) “Ecuador es uno de los países con mayor biodiversidad del planeta, y su territorio está formado por gran variedad de regiones naturales, fuentes hidrográficas, flora, fauna y atractivos turísticos, siendo así que el turismo se ubica como quinta fuente de ingresos en nuestra economía”.

La región norte del país especialmente en la provincia del Carchi, el turismo aún no ha sido aprovechado en su totalidad, es por eso que los gobiernos seccionales y municipales desarrollan proyectos sociales con la finalidad de fortalecer y dar a conocer los sitios turísticos de esta zona; sin embargo; la ciudad de Tulcán por ser considerada zona fronteriza y comercial en el ámbito geográfico, se presenta como una fortaleza para los propietarios de los hoteles debido a la gran afluencia de turistas y sobre todo de comerciantes. Por estas razones el proyecto se enfoca en realizar un estudio de la gestión administrativa y el servicio en los hoteles de la ciudad de Tulcán.

“La provincia del Carchi se caracteriza por ser una ciudad netamente comercial, pero tiene grandes dificultades en el servicio hotelero y en la gestión administrativa desarrollada por los diferentes gerentes y propietarios” Arteaga, I. (comunicación personal, 18 de octubre de 2011).

Lo antes mencionado ha generado que muchos turistas y comerciantes no prefieran el servicio hotelero de Tulcán y, opten por realizar las actividades turísticas y comerciales pero a hospedarse en otros lugares que ofrezcan un mejor servicio fuera de la región; provocando pérdidas económicas para sus propietarios.

La gestión administrativa ejercida por cada uno de los administradores de las empresas hoteleras, puede ser considerada como una debilidad, debido a que la gerencia no realiza sus actividades, ni ejecuta sus acciones en base al proceso administrativo.

Arias, R. (comunicación personal, 23 de octubre de 2011) Comenta que: “La inadecuada gestión administrativa, ha provocado un mal manejo de los recursos disponibles en la empresa, cuya principal consecuencia es la prestación de un mal servicio hacia los diferentes usuarios”. Es así; que al no plantear metas, acciones, objetivos a mediano y largo plazo, los gerentes limitan su gestión administrativa y por ende las actividades que realicen son poco eficientes, provocando que el uso inadecuado del recurso disponible (humano, financiero, económico, material y técnico) de la empresa genere poca rentabilidad.

En cuanto a la organización, se menciona que las empresas hoteleras no se basan en una guía, reglamento o procedimiento; que permita cumplir y desarrollar sus actividades con mayor efectividad, generando como principales consecuencias; la poca optimización de recursos, mayores costos y un deficiente servicio hotelero.

“La administración empírica basada en su propio conocimiento, ha provocado que el servicio de los diferentes hoteles no cumplan las expectativas de los usuarios”. López, F. (comunicación personal, 23 de octubre de 2011)

Medina, M. (comunicación personal, 23 de octubre de 2011) “La mayor parte del personal que labora en los hoteles de la ciudad Tulcán, son personas que no cuentan con la preparación adecuada para los diferentes cargos, haciendo énfasis en la dirección de cada uno de estos”.

Denotando que la mayoría de gerentes de los hoteles desconocen de los procesos de la gestión administrativa y no cuentan con la capacidad técnica y cognoscitiva (basada en su experiencia) para ejercer su cargo, estas

falencias involucran una inadecuada toma de decisiones debido a la poca habilidad de delegar funciones, liderar, planificar y evaluar el desempeño de sus empleados.

Es necesario señalar que existe gran desconfianza en cuanto al control contable de los recursos financieros y económicos por parte de los gerentes y propietarios de los hoteles, ya que en su mayoría no llevan contabilidad y en mucho de los casos son víctimas de desvíos de recursos sobre todo económicos.

Entonces, se menciona que el servicio hotelero no cumple ni satisface las necesidades de los usuarios, ya que los líderes empresarios buscan un beneficio individual y no toman en cuenta al cliente como eje principal para el desarrollo de sus actividades. El no cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes genera poca credibilidad hacia las empresas, y por ende muestra una mala imagen de los hoteles de la ciudad de Tulcán.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector hotelero de Tulcán depende exclusivamente de la atención y el servicio que presten para mantener y captar a un sinnúmero de clientes, por lo tanto, ¿Qué sucedería si se tiene una inadecuada gestión administrativa en el servicio hotelero?, esto solo se puede saber al realizar un estudio acerca de la gestión administrativa que se efectúa en hoteles de la ciudad y del servicio que brindan a cada uno de los clientes.

1.3. DELIMITACIÓN

Objeto: Gestión Administrativa.

Sujeto de estudio: Servicio hotelero.

Tiempo estimado: Mayo 2011 hasta Mayo 2012

Espacio: Ciudad de Tulcán

Personas: Gerentes, Personal Administrativo y Usuarios del servicio hotelero.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La administración de empresas y marketing abarca un campo de estudio lo suficientemente amplio para el desarrollo de proyectos de investigación, que pueden ser aplicados en diferentes actividades económicas tanto en empresas públicas como privadas. Uno de los temas que despierta mayor interés en los administradores es; el cómo lograr y hacer mantener sus empresas en el mercado, por tanto, la gestión administrativa es el principal tema de análisis para el desarrollo de esta tesis.

Un proyecto de mejoramiento desde cualquier punto de vista administrativo es conveniente para las empresas que se dedican a prestar servicios, en este caso el de alojamiento, con el fin de solucionar en gran parte los inconvenientes que se presentan en la gestión administrativa y el servicio que ofertan.

En la actualidad la gestión administrativa aporta elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, referente a planificación, organización, dirección, ejecución y control; y de la misma manera ayuda a mejorar el empleo puntual de los recursos humanos, financieros, económicos, materiales y técnicos. Para cumplir con este objetivo se realizó una investigación preliminar, donde se obtuvo una visión de las empresas hoteleras; en cuanto; al manejo de recursos, desempeño de actividades, uso de las TIC's y satisfacción de los usuarios en el servicio; debido a que todas las tareas antes mencionadas, se efectúan sin realizar un proceso administrativo que permita una adecuada gestión.

En la investigación es importante el aspecto antes mencionado, porque dará un mejor conocimiento de la realidad actual de la gestión administrativa y el servicio en los hoteles de la ciudad de Tulcán, con el fin de determinar si con un adecuado manejo organizacional se logra mejorar el servicio y así generar una propuesta de solución, con el fin de aportar de una guía práctica para mejorar la eficacia y eficiencia administrativa.

Los principales beneficiarios de esta investigación son el sector Hotelero de la ciudad de Tulcán, cuyo enfoque basado en la gestión administrativa; incluye la gestión y liderazgo desde la perspectiva de los gerentes de cada empresa; el recurso humano, y los clientes de este servicio.

Además, la investigación tendrá suficientes elementos y argumentos técnicos que permitirán evidenciar, si el problema existente en los hoteles de la ciudad de Tulcán, es la inadecuada gestión administrativa. Para llegar a esta conclusión es importante señalar, que el análisis situacional del sector hotelero, abarca desde entrevistas, encuestas, observación directa y el estudio detallado en cuanto a personal administrativo, gerentes y usuarios.

El principal impacto que generará esta investigación para el sector hotelero es, el Económico ya que la puesta en marcha de la propuesta mejorará el servicio y por ende sus empresas obtendrán mayores beneficios monetarios. El impacto Social, el cual será una fuente generadora de mayor empleo, al existir mayor demanda del servicio.

Finalmente los resultados de esta investigación permitirán a los líderes de las empresas hoteleras, tomar en cuenta el análisis de la situación actual del sector y su servicio; con el fin de tomar las medidas pertinentes, que les permitirá ser más competitivos, mejorar su gestión administrativa y el servicio hotelero.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar el aporte de la gestión administrativa al servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Fundamentar científica y teóricamente la Gestión Administrativa y el servicio en los hoteles de la ciudad de Tulcán.
- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la gestión administrativa y el aporte que ésta brinda al servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.
- ✓ Diseñar un sistema de gestión administrativa con énfasis en el mejoramiento de los procesos del servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la revisión de este trabajo de investigación se utiliza como fuente de información los proyectos de grado (tesis), con el tema de Gestión Administrativa y el Servicio en los Hoteles de la ciudad de Tulcán, encontrando investigaciones similares que se relacionan con el objetivo de propuesta a nivel local como nacional.

TEMA: “Modelo de Gestión para Mejorar los Procesos Internos en la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-CARCHI”. Provincia del Carchi, año 2011.

Esta investigación está relacionada con este proyecto ya que se enfoca en el mejoramiento de los procesos internos del MIDUVI, tomando como punto de partida un modelo de gestión administrativa.

Problema

¿Cómo mejorar los procesos internos en la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi?

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión administrativa para mejorar los procesos internos de la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi, para lograr la eficiencia administrativa.

Objetivos Específicos

- ✓ Fundamentar científicamente el proceso de gestión administrativa para el mejoramiento de los procesos internos de la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi.
- ✓ Determinar la incidencia de la evaluación de la gestión administrativa para el mejoramiento de los procesos internos de la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi.

- ✓ Establecer una propuesta de modelo gestión administrativa para el mejoramiento de los procesos internos de la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi.

Hipótesis

El diseño de un modelo de gestión administrativa permitirá el mejoramiento de los procesos internos de la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi.

Conclusiones

La Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi presenta varios inconvenientes en su funcionamiento interno, especialmente porque no existe una adecuada definición de políticas y procedimientos que puedan regir el orden lógico que cada proceso debe seguir para su ejecución, por lo tanto se ha visto necesario diseñar un modelo de gestión administrativo.

A través de la fundamentación teórica de los modelos de gestión administrativos se ha podido identificar el modelo burocrático de Max Webber como el modelo de gestión que más se ajusta a las necesidades de la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi, que se basa en dos parámetros que son la formalización y descentralización que se relaciona con la jerarquía y estructura organizacional.

El recurso humano de Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi, desconoce del plan estratégico existente.

La propuesta de modelo de gestión administrativa que presentan inconvenientes planteando de tal forma varios proyectos enfocados al mejoramiento de dichos procesos, así por ejemplo se plantea un manual de políticas y procedimientos de recursos humanos, la creación de un reglamento interno y un sistema de control interno.

Recomendaciones

Que se desarrolle un levantamiento de procesos que permita identificar los indicadores de gestión en cada uno a través de los cuales se pueda tener un mejor control del cumplimiento de cada proceso diseñando varios formularios y documentos que permitan mantener un respaldo escrito de cada proceso ejecutado.

Que se desarrolle un estudio de reingeniería de procesos de funcionamientos actuales que mantiene la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi, de tal forma que se pueda implementar alternativas de mejoramiento como el diseño de nuevas formas de llevar a cabo los procesos donde se pueda optimizar tiempo y esfuerzo.

Que se adopte el modelo burocrático de Max Webber para así lograr mejorar en los procesos internos de la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi.

Que se implemente un área de fiscalización y control de funcionamiento interno de la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-Carchi, de tal forma que los responsables de estas áreas tengan la protestad para rendir cuentas al MIDUVI respecto de cómo se está administrando la entidad.

Que se ponga en marcha cada uno de los procesos que se plantean en este proyecto de manera que se pueda ver el mejoramiento de los procesos internos para los que fueron diseñados.

Autor: Erazo Rosero Elizabeth Rocio del Carmen

Institución: Universidad Regional Autónoma los Andes

TEMA: “Sistema de Gestión Administrativa y su Incidencia en la Calidad en el Servicio del Hotel Andino Real de la Ciudad de Ambato”. Provincia de Tungurahua, año 2011.

Este tema se relaciona con la investigación ya que se basa en mejorar la organización total de la empresa hotelera a través del manejo eficiente de los recursos, utilizando estrategias y herramientas administrativas que permitan la satisfacción y fidelidad de los clientes en el Hotel Andino Real de la ciudad de Ambato.

Problema

¿Cómo el inadecuado Sistema de Gestión Administrativo incide en la disminución de la Calidad del Servicio que presta el “Hotel Andino Real”?

Objetivo General

Detectar como un adecuado Sistema de Gestión Administrativa, a través de la medición de la calidad del servicio afectara la atención a los clientes del Hotel Andino Real.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar que Sistema de Gestión Administrativo aplica actualmente el Hotel Andino Real.
- ✓ Establecer la Calidad del Servicio que permitirá incrementar la satisfacción de los clientes del Hotel Andino Real.
- ✓ Diseñar un Sistema de Gestión Administrativo el cual permitirá incrementar la Calidad del Servicio en el Hotel Andino Real.

Hipótesis

La implementación de un adecuado Sistema de Gestión Administrativa permite mejorar la calidad del servicio del Hotel Andino Real.

Conclusiones

Para plantear las mejoras, fueron utilizadas diferentes herramientas con el fin de evaluar las causas y la incidencia de los problemas que encontramos frente a los principios organizacionales, contando siempre con la activa participación del personal interno del Hotel Andino Real, permitiendo una adaptación total a los diferentes cambios que se desea realizar con el fin de mejorar la calidad del servicio en base a un Sistema de Gestión Administrativa.

Se llegó a la conclusión que en el Hotel Andino Real la calidad del servicio es muy baja, ya que del 100 % de los clientes externos el 39% no se encuentra satisfecho con el servicio que esta organización presta a la sociedad, es decir que la empresa actualmente no satisface las necesidades y requerimiento de sus demandantes, por lo que necesitamos correcciones inmediatas.

Según el trabajo de investigación el personal con el que cuenta la empresa no está totalmente capacitado para desarrollar actividades organizacionales,

ya que no cuentan con una cultura administrativa y acorde con el requerimiento de la organización.

Debido a la estratégica ubicación con la que cuenta el Hotel Andino Real, es prioritario aprovechar al máximo su punto de operaciones, ya que esta localización en uno de los sectores comerciales y populares de la ciudad de Ambato.

Recomendaciones

Para alcanzar los resultados esperados, es necesario que se apliquen correctivos inmediatos, con el objetivo de reorganizar la estructura organizacional interna, de esta manera se podrá reflejar en el mejoramiento de la calidad del servicio que presta el Hotel Andino real.

Se recomienda a los directivos del Hotel Andino Real, mayor preocupación por los diferentes escenarios que rodea a su empresa, ya que se requiere inmediatamente satisfacer las necesidades y requerimientos de los mismos, en base a la calidad del servicio ofrecido, de esta manera ocupar un sitio importante en las preferencias del consumidor final.

Además se recomienda optimizar tiempos, espacios físicos e incluir nuevos servicios, como centros de distracción y de relajamiento, para que nazca en el cliente un sentimiento de confiabilidad, calidad del servicio, complacencia y satisfacción; de esta manera podremos incrementar el nivel de aceptación para el Hotel Andino Real.

Se recomienda implementar un adecuado sistema de gestión administrativa con el fin de mejorar su estructura organizacional y así ofrecer al cliente interno seguridad, confiabilidad para que puedan ser aplicados en cada una de sus funciones a desempeñar, al final sus resultados serán visualizados en la calidad del servicio que se ofrezca al cliente externo.

Trabajar con una política basada en la satisfacción total de nuestros empleados y mantener un ambiente de armonía en el trabajo diario, contando con incentivos internos.

Autor: Ortiz Ortiz Carmen Griselda

Institución: Universidad Técnica de Ambato

TEMA: La Gestión Administrativa Para Mejorar la Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en los Hostales de la ciudad de Guaranda, Provincia de Bolívar, Año 2009.

Problema

¿Cómo incide la Gestión Administrativa en los Hostales de la ciudad de Guaranda para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente?

Objetivo General

Determinar el modelo Gestión Administrativa en los hostales de la ciudad de Guaranda, mediante el análisis de los procedimientos administrativos, para garantizar un buen servicio a los clientes.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los modelos de gestión administrativa aplicados en los Hostales.
- ✓ Determinar el modelo de Gestión Administrativa que debe aplicarse en los Hostales.
- ✓ Elaborar un Plan de Gestión Administrativo que permita el mejoramiento del servicio al cliente.

Hipótesis

La aplicación de la Gestión Administrativa mejora el servicio de atención al cliente en los Hostales de la Ciudad de Guaranda.

Conclusiones

Existe poca comunicación entre administrador y/o propietario, con los empleados de los hostales.

No existen los insumos necesarios para realizar los trabajos encomendados a los empleados.

Los empleados no tienen estabilidad laboral y son contratados por meses.

Los empleados de los hostales no están satisfechos por su trabajo; lo hacen por necesidad.

Los hostales no son promocionadas a nivel interna y externa.

La atención al cliente se encuentra entre lo bueno y aceptable.

Ningún hostel cuenta con un plan de gestión administrativa y tampoco con un manual de funciones que permita mejorar la calidad del servicio.

No se capacita al personal.

Recomendaciones

Elaborar y ejecutar un plan de capacitación sobre temas como: relaciones interpersonales, atención al cliente, administración, higiene y salubridad, seguridad industrial, entre otros.

Entregar a los empleados: materiales, equipos, uniformes, herramientas e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.

Seleccionar al personal previo a la contratación.

Realizar y ejecutar en plan de promoción de las Hostales a nivel: local, provincial, regional, nacional e internacional.

Mejorar el servicio de atención al cliente.

Elaborar un plan de gestión y manual de funciones.

Elaborar y ejecutar un plan de gestión administrativa en los hostales.

Mejorar la administración de las hostales.

Autor: Vilma Beatriz Cambo Cambo, Carmen Iliana Echeverría Vega

Institución: Universidad Estatal de Bolívar

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para la realización de la presente investigación, se debe tomar en cuenta el aspecto legal en el que incluye las siguientes leyes: Constitución de la República del Ecuador, Ley de Educación Superior, Código del Trabajo, Ley de Turismo, Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo, Ley del Régimen Tributario y Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

La Constitución reconoce a la educación como un derecho fundamental, que debe ser respetado, y por tanto, el individuo como tal puede hacer uso del

mismo en el transcurso de su vida, para superación propia, tomando en cuenta sus capacidades y habilidades, mejorando cada día para servir a la sociedad.

Art. 343: El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente. (Constitución del Ecuador, 2009, p. 156)

El estudiante tiene la capacidad para desarrollar proyectos que se vinculen con la sociedad ya sea de investigación, científicos o tecnológicos, permitiendo el desarrollo de sus capacidades intelectuales demostrando que el contenido de aprendizaje teórico, puede ser aplicado a la práctica.

Al considerarse a Tulcán como una ciudad turística y comercial, El Plan Nacional del Buen Vivir manifiesta en su objetivo 11.2 “Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan”. (Senplades, 2009, p.86)

Entendiéndose, que las personas tienen derecho a emprender negocios independientes, como lo amerita el caso, así por ejemplo, los establecimientos de alojamiento son una actividad turística y comercial, que produce servicios con la finalidad de obtener una utilidad.

(Constitución del Ecuador, 2009, p.35) Art. 52.- “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”. Por lo que las organizaciones hoteleras deben de operar con ética y responsabilidad; tomando en cuenta al cliente y su bienestar como se menciona en la constitución; caso contrario la ley actuará en su contra.

Art. 5.- Se define a las actividades turísticas; en ellas el alojamiento. Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje. (Ministerio de Turismo, 2002, p. 5).

En lo que corresponde a la Clasificación de Establecimientos de Alojamiento en la ciudad según el Ministerio de Turismo estos se clasifican en: Hoteles, Hostales, Hostales Residencias, Pensiones, Moteles. Es necesario mencionar que este proyecto de investigación se enfoca en el sector hotelero y su servicio, donde se analiza la situación actual de los hoteles; características, funciones, actividades, obligaciones y requisitos legales que deben cumplir para seguir con su funcionamiento; tanto con el Ministerio de Turismo de Tulcán, como en la Dirección Provincial de Salud del Carchi.

Art. 47.- Obligación del Registro Único de Turismo.- Toda persona natural, jurídica, empresa o sociedad, previo el inicio de cualquiera de las actividades turísticas descritas en el artículo 5 de la Ley de Turismo, obtendrán el registro de turismo, que consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos en el catastro o registro público de empresarios y establecimientos turísticos, en el Ministerio de Turismo. (Ministerio de de Turismo, 2004, p. 13)

Art. 55.- Licencia única anual de funcionamiento Requisito previo para la operación.- Para el inicio y ejercicio de las actividades turísticas se requiere además del registro de turismo, la licencia única anual de funcionamiento, la misma que constituye la autorización legal a los establecimientos dedicados a la prestación de los servicios turísticos, sin la cual no podrán operar, y tendrá vigencia durante el año en que se la otorgue y los sesenta días calendario del año siguiente.(Ley de Turismo, 2008, p. 14)

Además, es necesario renovar la licencia única anual de funcionamiento presentando los siguientes requisitos:

- ✓ Permiso sanitario: Certificados de salud empleados (Código de Salud, 2009) Art. 13 Renovar el permiso sanitario de funcionamiento del Dirección de Salud del Carchi.
- ✓ Patente: (Código Municipal del respectivo Cantón), esta ley permite pagar patente municipal en el Municipio de Tulcán.
- ✓ Bomberos: Ley de defensa contra incendios, las empresas hoteleras están en la obligación de renovar el permiso anual de funcionamiento del cuerpo de bomberos, y Obligaciones Tributarias

Con lo que respecta a obligaciones con los trabajadores como se estipula en el Código de Trabajo las empresas hoteleras deben garantizar el cumplimiento de: “Remuneraciones básica mensual, Décima tercera, Decima cuarta remuneración, Uniforme para el personal, Aportes al seguro social,

Vacaciones, y el pago de horas extras” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2008, p. 23- 34) Art. 47, 42, 83, 86, 87, 96, 97, 105, 111 y 113, los mismos que, en caso de no hacerlo se sancionara a la empresa de acuerdo a lo que determina la Ley.

De igual manera los hoteles deben regirse a la Ley de Régimen Tributario, en los siguientes artículos:

Art. 23.- Sujeto Pasivo.- Es sujeto pasivo la persona natural o jurídica que, según la Ley, está obligada al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea como contribuyente o como responsable. (Ley de Régimen Tributario, 2001, p. 10)

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes. (Ley del Registro Único de Contribuyentes, 2001, p.2)

Art. 9.- Sustento del crédito tributario.- Para ejercer el derecho al crédito tributario del impuesto al valor agregado por parte del adquirente de los bienes o servicios, se considerarán válidas las facturas, liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios y los documentos detallados en el Art. 4 de este reglamento, siempre que se identifique al comprador mediante su número de RUC, nombre o razón social, denominación o nombres y apellidos, se haga constar por separado el impuesto al valor agregado y se cumplan con los demás requisitos establecidos en este reglamento.

Art. 11.- Facturas.- Se emitirán y entregarán facturas con ocasión de la transferencia de bienes, de la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

a) Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales. (Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y documentos, 2002, p. 6)

Art. 51.- Objeto del Impuesto.- Establécese el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley. (Ley de Régimen Tributario, 2001, p. 41)

Los hoteles de la ciudad de Tulcán tienen como principal actividad económica prestar servicios de hospedaje con el fin de generar utilidades;

para lo cual es importante cumplir con ciertos requisitos y actividades tributarias como: obtener el RUC, realizar facturación (emitir comprobantes de venta para saber los ingresos, recibir comprobantes de retención y llevar un control de facturas para transparentar su actividad económica).

Otro aspecto importante en cuanto a los deberes tributarios son: Impuesto al Valor agregado (IVA); cuyo valor debe estar desglosado en cada factura generada por el hotel y su declaración se realiza mensualmente en el Servicio de Rentas Internas de la ciudad; y el Impuesto a la Renta que es la sumatoria total del IVA mensual, cuya declaración se la realiza anualmente una vez que se restan los gastos del servicio en sí; de acuerdo a la base imponible.

La Ley de Defensa del Consumidor establece los siguientes artículos que se relacionan con el servicio de hospedaje:

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
4. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
5. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios; (Ley de Defensa del Consumidor, 2006, p. 6)

Art. 64.- Bienes y servicios controlados.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo. Para la importación y /o

expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, extenderá la debida autorización. (Ley de Defensa del Consumidor, 2006, p. 25)

Para finalizar las empresas hoteleras deben de optimizar los recursos disponibles para poder ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes o huéspedes en cuanto al hospedaje; no simplemente con un servicio que cumpla sus expectativas sino con una prestación de calidad, eficiente y eficaz que supere las necesidades del consumidor. Los propietarios como clientes del servicio de hospedaje son consumidores y merecen un servicio óptimo, debiendo existir un equilibrio tanto para los demandantes como ofertantes, para lo cual es importante respetar los artículos que se estipulan en la Ley debido a que garantiza la protección, salud y bienestar del consumidor al prescindir de un servicio.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en un paradigma axiológico, cuya definición según (Diccionario de Filósofos modernos de América, 2005, p. 145) “La axiología es el sistema formal para identificar y medir los valores de una persona la que le brinda su personalidad, sus percepciones y decisiones”

Bajo los principios, valores éticos, morales como el respeto y honestidad, que conducen mi vida hacia el logro del objetivo estudiantil, es necesario mencionar que las fuentes citadas en dicha investigación, serán respetadas, valorando el criterio de cada uno de los autores.

El motor principal que relaciona esta carrera es Chiavenato quien dice “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Osorio y Castillo, 2006, p. 66)

Partiendo de esta definición filosófica administrativa la presente investigación se sustenta bajo conocimientos, principios, teorías que engloba la administración en sí, basada en un proceso continuo que se relaciona con las funciones y actividades que los futuros administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos planteados y así mostrar a la sociedad la capacidad para desenvolverse en el campo profesional.

Se utiliza un paradigma praxiológico, con el fin de conceptualizar la práctica de la investigación a lo largo de su desarrollo, tomando como punto de partida la filosofía de Ishikahua y su escama de pez, relacionando las causas y efectos del problema encontrado, basándose en el diagnóstico de la situación, obtención de información en su proceso, con el objeto de conocer el contexto actual de los hoteles de la ciudad de Tulcán para comprender, analizar e interpretar sus resultados.

De igual manera Hitt, Duan y Hoskisson, (2008) destacan la filosofía de Edwart Deming en el siguiente punto de vista "Las organizaciones pueden aumentar la calidad y al mismo tiempo reducir costos, la clave está en la práctica de la mejora continua".

Esta investigación se basa en una filosofía de cambio enfocada hacia la calidad y mejora continua en el servicio de hospedaje, en su desarrollo se trata de que las actividades y acciones de la empresa estén regidas por normas y principios tales como, el Círculo de Gabo y los 14 principios de Deming, que permitan mejorar la gestión administrativa y por ende el servicio, reconociendo que la calidad no solo se debe aplicar en los procesos, si no en todas las áreas de la empresa.

Para finalizar, se complementa esta investigación en base a un paradigma metodológico que permita aplicar las técnicas e instrumentos adecuados; tomando como principal instrumento al investigador, quien obtendrá resultados que serán comprendidos y analizados, admitiendo que su desarrollo se enfoca en la retroalimentación de la teoría y práctica.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Siguiendo con el desarrollo de la investigación, es necesario tener un conocimiento previo de lo que abarca la gestión administrativa, servicio, calidad y mejoramiento continuo; para lo cual la fundamentación teórica permite establecer las bases científicas que se deben relacionar con el tema a tratar, conjuntamente con un análisis crítico que priorice la gestión administrativa y el servicio en los hoteles de la ciudad de Tulcán, a continuación se detalla cada uno de los temas antes mencionados.

2.4.1. Administración

La administración está relacionada con el logro de objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas y pueden estar clasificadas de acuerdo a los conceptos de la administración en cinco categorías:

- ✓ La escuela funcional contiene las visiones de McFiarland, Henri Fayol y George Terry, que pueden ser consolidadas así:
- ✓ La administración es un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y recursos para ellos.
- ✓ La escuela de las relaciones humanas considera que la administración es un proceso social, porque las acciones se refieren principalmente a las relaciones entre personas, más que a dirigir sus actividades:
- ✓ La administración significa alcanzar resultados por medio de los recursos de otras personas
- ✓ La escuela de la toma de decisiones contiene, principalmente, la visión de sus más destacados exponentes, Peter Drucker y Stanley Vance, según el cual:
- ✓ La administración es simplemente el proceso de toma de decisiones y de controlar los actos de los individuos, con el propósito manifestado de alcanzar metas previamente determinadas.
- ✓ La escuela de los sistemas, con base en la teoría que le da su nombre, sostiene que las organizaciones son sistemas orgánicos y abiertos, “que consisten en la interacción y la independencia de las partes que tienen toda una serie de metas”.
- ✓ La escuela de las contingencias afirma que la administración es situacional, pues no existe un modo mejor de proyectar las organizaciones y admirarlas; los administradores deberían diseñar las organizaciones, definir las metas y formular las políticas y las estrategias de acuerdo con las condiciones prevalecientes en el entorno. (Da Silva, 2006, p. 7).

Robbins & Decenzo, (2009) Mencionan:

El término de administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición se merecen más explicaciones. Se trata de las palabras:

Proceso: se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes

Eficiencia y eficacia: se refieren a lo que hacemos y como lo hacemos. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos.

Reducir los costos de los recursos al mínimo es importante, pero no basta para conseguir la eficiencia. La administración también se encarga de concluir actividades. En términos administrativos, esta capacidad se llama eficacia, lo cual quiere decir hacer la tarea correcta. (p. 34).

Cabe mencionar que hoy en día la sociedad y la globalización; es un factor que influye directamente en los cambios del entorno. La prestación de un servicio como es el caso de esta investigación el alojamiento; incluye una serie de actividades que requieren de una adecuada administración con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y, así brindar eficacia y eficiencia.

Si se toma como principal enfoque la administración, las empresas hoteleras deben desarrollar sus actividades en base a los lineamientos de la misma, ya que su éxito radica en el tipo de administración a utilizar, reconociendo que una buena dirección asegura un buen manejo de los recursos, lo que garantiza que la empresa sea eficiente y esto se ve reflejada en sus resultados.

Al hablar de resultados se menciona que la administración de empresas en los hoteles, permite obtener y alcanzar un fin en común, enfocado al cliente, quien es la persona encargada de valorar si las operaciones que realiza la empresa hotelera satisficieron su necesidad.

De igual manera al comparar las definiciones dadas por los autores se puede señalar que la administración permite a los líderes empresarios de las empresas hoteleras gestionar el conjunto de actividades y acciones que realizan sus empleados, mediante la planificación de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, utilizando los recursos disponibles, a través de

la coordinación, organización, trabajo en equipo y comunicación. Por tanto, la administración en un hotel se debe centrar en optimizar los recursos, para cumplir las metas y objetivos planteados, desarrollándose en un ambiente participativo que motive a sus integrantes a trabajar en base a los intereses individuales y organizacionales de la misma.

2.4.2. Calidad

Álvarez, Álvarez & Bullon, (2006) dice:

La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o prestación de servicios

Organización orientada al cliente

Adaptación de nuestro diseño a lo que espera el cliente

Participación en la toma de decisiones

El centro es un sistema de adaptación permanente

El directivo es el gestor y el líder. (p. 5)

Esta definición debe aplicarse en las empresas hoteleras, donde la calidad debe estar inmersa en todas las acciones y procesos de la organización, es decir, desde que se presenta la necesidad del cliente como primer paso hasta la entrega del servicio de alojamiento en sí.

Al basar sus procesos en este concepto y principios, los empresarios hoteleros deben actuar bajo una filosofía de cambio enfocada hacia la calidad, en donde se cumpla las necesidades de los clientes externos, como también la satisfacción de los clientes internos, tratando de optimizar sus recursos y reducir los costos en sus procesos hoteleros. Existirá entonces de una reducción de costos en el servicio de alojamiento cuando dentro del proceso productivo la empresa utiliza todos los recursos disponibles (materiales, humanos, económicos) sin que existan desperdicios, es decir, la optimización de los recursos logrando eficacia en la prestación del servicio, es por eso que las organizaciones que trabajan bajo estos condicionantes representan mayor ventaja sobre otras empresas.

Sin embargo, la calidad no solo permite la mejora de procesos, también el ajuste de las condiciones de la empresa de acuerdo a su entorno, es decir, los gerentes hoteleros deben estar al tanto de los cambios y gustos del cliente en cuanto a sus preferencias, propiciando estrategias que ayuden a fomentar su fidelidad por el servicio y la empresa. Por lo tanto, los hoteles deben de proyectarse a mejorar su servicio y satisfacer las necesidades de los clientes constantemente.

En conclusión la calidad en las empresas que ofrecen servicios de alojamiento, se debe basar en un proceso de mejora continua que involucra todas las acciones de la empresa hacia la eficiencia y eficacia administrativa, empezando desde los altos niveles de la dirección e instruyendo a los niveles bajos, demostrando que la calidad es un requisito para producir un buen servicio.

2.4.3. Calidad en los Servicios

El sector hotelero es una actividad que exige un compromiso mutuo entre la empresa y la administración, señalando que la administración engloba todos los esfuerzos humanos y técnicos que utilizan para producir un servicio. Al hablar de calidad en los servicios, la empresa hotelera no simplemente se debe direccionar a cumplir las expectativas de los clientes sino que también tratar de superarlas, optimizando sus recursos y beneficiándose los dos en una relación ganar-ganar.

(Evans y Lindsay, 2008, p.15), “es muy difícil medir la calidad en los servicios”, sin embargo, es necesario mencionar que existen grandes empresas que ofrecen servicios y utilizan estrategias que pueden ser aplicadas en nuestro contexto para medir la calidad en el servicio hotelero; dentro de estas tenemos: uso de buzón de quejas y reclamos, uso de tecnología, al poner en marcha estas estrategias, los empresarios deben estar al tanto de las expectativas que tiene el cliente y hacer cambios novedosos que se enfoquen a sus necesidades.

Aunque, es aconsejable ofrecer servicios con atención personalizada, pues un cliente bien atendido garantiza su regreso a la empresa; generando mayor ventaja ante los competidores ya que se garantiza su fidelidad y satisfacción.

(López, 2006, p. 33,) basa la calidad en los siguientes principios:

- Gestión orientada al cliente
- Liderazgo de la dirección
- Participación del personal
- Gestión orientada por procesos
- Mejora continua
- Enfoque basados en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Evans James, et al. (2008) manifiesta que “La calidad total se basa en tres principios fundamentales: Un enfoque en los clientes y accionistas, la participación y el trabajo en equipo; y un enfoque de proceso apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuo”. (p.35)

Al considerar estos principios el sector hotelero debe empezar su cambio con un compromiso en hacer las cosas bien, es decir, identificar las necesidades y perspectivas del cliente en cuanto al servicio de alojamiento, con la finalidad de capacitar al personal y adecuar su estructura administrativa.

El crear, diseñar y producir servicios de alojamiento, que cumplan ciertos requisitos y estándares de calidad, permite a la empresa y a todo su personal adaptarse a los cambios del entorno comprometiéndose con el cliente y su satisfacción, tratando de mejorar continuamente.

Todas las actividades, gestiones, recursos, acciones y decisiones que se realizan dentro de la empresa, representan una oportunidad para los gerentes de los hoteles, quienes son los encargados de liderar a todos los involucrados hacia un objetivo en común, haciendo énfasis en la mejora continua, en todos y cada una de los departamentos de la organización.

2.4.4. Administración de la Calidad en los Servicios

(Mauleón, 2008, p. 159) “Porter manifiesta que básicamente hay tres áreas que controlar en las organizaciones de servicios; productividad, calidad, costo”.

Aplicando este concepto en las empresas hoteleras; la productividad debe ser la eficiencia de los recursos humanos, financieros, económicos y materiales, en relación a la cantidad utilizada al producir el servicio hotelero; el costo que se genera en su proceso y la calidad como la capacidad del servicio de alojamiento que cumple expectativas y, satisface las necesidades de los usuarios al hacer uso del mismo.

Si bien la administración de la calidad en los servicios hoteleros debe de minimizar sus costos con la utilización al cien por ciento de los recursos, un buen servicio empieza internamente en la empresa, es decir, el compromiso de todos los miembros de la organización, en un ambiente organizacional estable siendo la pauta principal para ofrecer un buen servicio.

La experiencia que tienen las empresas hoteleras en nuestro medio en cuanto al servicio hotelero, ha demostrado que estas se siguen manteniendo en el mercado a pesar de sus falencias en cuanto a la gestión administrativa, pero hay que considerar que sus propietarios o gerentes no han hecho uso de una administración de calidad en los servicios hoteleros lo que garantiza que al implantar una investigación basada en calidad genera aspectos positivos que pueden tomar en cuenta para mejorar su administración.

Las empresas hoteleras deben de evitar que las quejas y reclamos de los clientes por un mal servicio, ya que esto provoca que el prestigio que tiene la empresa se pierda, es mejor tratar de cumplir y mantener la calidad en la organización, buscando los medios necesarios que permita superar los intereses del usuario, asegurando el servicio y en la satisfacción de los clientes.

Es por eso; que los gerentes de los hoteles deben administrar de mejor manera para alcanzar sus objetivos, haciendo notoria su exigencia en cuanto al rendimiento y desempeño de los empleados de esta manera se podrá mejorar el servicio hotelero.

2.4.5. Sistema de Administración de la Calidad en los Servicios

Publicaciones Vértice (2010) “Un sistema de calidad permite a cada integrante de la plantilla de una empresa saber que se espera de su trabajo, cómo realizar sus tareas y cuando hacer su trabajo y esto, a su vez, permite obtener un resultado predecible, y por tanto controlable”. (p. 129)

(López, 2006, p. 14) Menciona los siguientes objetivos que se pueden cumplir al implantar un sistema de gestión:

Obtener, mantener y buscar una mejora continua de los productos o servicios con los requisitos de la calidad
Mejorar la calidad de sus propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas las necesidades de los clientes y también de otros agentes interesados
Dar confianza a los clientes y otros agentes interesados en que los requisitos para la calidad están siendo alcanzados en el producto o servicio entregado.

Además, (Armendáriz, 2010) menciona que las ventajas de implantar un sistema de gestión de calidad son:

- ✓ “Oportunidades mayores de negocio
- ✓ Oportunidad de competir con organizaciones más grandes
- ✓ Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes
- ✓ Mejora en los procesos”. (p.23)

El tratar de implantar un sistema de gestión en un hotel puede resultar difícil, ya que exige un compromiso por parte de todos los integrantes, este cambio hacia la mejora de los procesos enfocado a los clientes, implica que la empresa hotelera asuma el control de todo, considerando establecer parámetros que integren a la organización, reconociendo que su principal

interés es satisfacer las necesidades diarias que presenta el cliente al prescindir del servicio hotelero.

(Cueva, 2007) El sistema de Administración de la calidad en los servicios esta dado en los siguientes puntos:

- ✓ Necesidad de los usuarios
- ✓ Responsabilidad de la gerencia
- ✓ Proceso para la elaboración del servicio
- ✓ Proyecto de Mejoramiento Continuo
- ✓ Mejoramiento Continuo
- ✓ Evaluación
- ✓ Revisión (p. 52)

(Fontalvo, Vergara, 2010, p. 66). Establece que para implementar un sistema se necesita los siguientes pasos:

Establecer las necesidades y ventajas de implementar un sistema de gestión de la calidad

Organice y establezca la dirección para la implementación del sistema.

Establezca una estructura para la implementación del sistema

Modifique, ajuste y diseñe el sistema a las necesidades del negocio en donde se implementará.

Diseñe el sistema de gestión de calidad, de acuerdo a las exigencias del estándar implementado.

Documente el sistema de gestión de calidad de acuerdo al diseño establecido.

Revise el cumplimiento y ventajas de implementar el sistema de gestión de la calidad por áreas.

Ponga en práctica las acciones correctivas y preventivas detectadas en las auditorias

Establezca el compromiso y revisión periódica, de la alta gerencia de los resultados del sistema

Planee y ejecute la auditoria externa de certificación.

La importancia implantar un sistema de calidad en un servicio turístico esta dado en los siguientes parámetros:

Calidad es lo que perciben los clientes: La calidad no puede ser determinada por los directivos, también tiene que estar basadas en las necesidades y deseos de los clientes.

La calidad no se puede separar del proceso de producción: El resultado del proceso de producción de los servicios es solo parte de la calidad de los servicios percibidos por los clientes.

La calidad se produce “in situ” en el momento de la verdad de la interacción entre comprador y vendedor.
Todo el mundo contribuye a la calidad que perciben los clientes
Hay que integrar el “marketing” externo en la gestión de la calidad (Albeerdi & Rubio, 2006, p. 63)

Si se analiza la situación actual del sector hotelero en nuestra ciudad es muy notorio encontrar empresas que no operan bajo sistemas de gestión efectivos que permitan alcances internos y externos con mayor efectividad; una vez identificados los puntos a tratar en un sistema de gestión de la calidad en los servicios se puede mencionar que el inicio para mejorar el servicio hotelero es la identificación de necesidades de los clientes a partir de sus perspectivas y características, por tal razón el estudio de las necesidades permite conocer cuáles son los deseos y expectativas que el cliente requiere en cuanto a la prestación de un servicio hotelero; como por ejemplo la comodidad, limpieza, atención, ambiente, etc., y prestación de otros servicios complementarios a este.

Entonces se dice que todo sistema de administración de calidad debe ser guiado por los gerentes de cada empresa hotelera, cuya responsabilidad consiste en dirigir, controlar, planificar, organizar y tomar dediciones que permitan integrar a todo el personal hacia la ejecución de los objetivos y metas propuestos.

Además el producir un servicio de alojamiento debe implicar un proceso de mejora continua, en el que se establezca las actividades principales que deben seguir los empleados para obtener un resultado, utilizando los recursos disponibles de la empresa y estableciendo los requerimientos, limitaciones que se debe tomar en cuenta para su prestación.

Sin embargo, todas las actividades deben ser evaluadas, siendo necesario llevar un control de la calidad del servicio hotelero, que registre las fallas en sus procesos o administración, identificando nuevas alternativas de mejora continua como la atención al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, etc. Considerando la evaluación como una técnica para medir el desempeño e identificar errores que se han obtenido durante la producción del servicio

hotelero, también permite tomar acciones correctivas que garanticen la calidad en el servicio; para lo cual es necesario plantear límites de control que minimicen los errores en cuanto a los procesos y maximicen los resultados en cuanto a satisfacción.

En conclusión el utilizar sistemas de gestión en los servicios es una estrategia que las empresas hoteleras deben de poner en marcha en sus planes, ya que permite guiar y mejorar sus actividades enfocadas hacia la calidad, reconociendo que la principal ventaja de este sistema es relacionar todas las áreas y departamentos de la empresa hacia un objetivo de mejora continua que involucre a todo su personal, procesos, recursos etc., esta práctica hace que los resultados sean eficientes logrando la rentabilidad de la empresa a través de la fidelidad del cliente.

2.4.6. Gestión Administrativa

No hay definiciones exactas que describan lo que es la gestión administrativa, pero se puede decir que; administrar es una acción desempeñada por una persona, que se basa en un proceso de planificación, organización, dirección y control.

“Sistema de gestión es la aplicación periódica y sistemática de las herramientas de medición y seguimiento y no tanto los procedimientos asociados a la fase de la planificación. La ISO 900:2005 define gestión como: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar a una organización” (Pérez, 2010, p. 132)

La gestión administrativa es uno de los factores más importantes dentro de una empresa hotelera, ya que de ella depende su éxito frente a la competencia. En el planteamiento del problema se menciona que existen ciertas falencias en cuanto a la gestión, para lo cual la gerencia hotelera debe considerar algunas herramientas que se relacionen directamente con la planificación, organización, dirección y control, como un proceso cíclico y

sistemático cuyas acciones repetitivas utilicen todos los recursos financieros, económicos, humanos y materiales, para alcanzar metas u objetivos planteados por la empresa.

Según (Cueva, 2007) las herramientas de la gestión son:

- ✓ “Gestión de talento humano
- ✓ Gerencia del servicio y medición de la satisfacción de los clientes
- ✓ Costos de la mala calidad
- ✓ Gerencia de Marketing” (p. 24).

Estas herramientas permiten a las empresas hoteleras, mejorar la gestión en forma global, debiendo estar relacionada directamente con el cliente y su satisfacción ya que toma como elementos principales el talento humano, el cliente y sus necesidades.

Al mencionar gestión del talento humano, los hoteles deben hacer énfasis en la capacidad para manejar las habilidades y destrezas de cada uno de sus integrantes, adaptando al recurso humano a las funciones y actividades de la empresa a través del uso de manuales de procedimientos, logrando trabajar en equipo, manteniendo un liderazgo participativo y una mejor comunicación; todos dirigidos hacia un fin en común.

El cliente es un factor clave para las empresas hoteleras, todos los procesos administrativos y gestiones que realice la empresa deben estar enfocados hacia él, a prestar un buen servicio, a mejorar y superar las expectativas del cliente a través de la atención personalizada, comodidad, aseo y limpieza entre otras. Es necesario mencionar que el uso inadecuado de los recursos disponibles en la empresa, genera costos y estos se relacionan con la mala calidad que genera un mal servicio hotelero.

El estudiar las necesidades, expectativas de los clientes y a su vez generar un valor agregado a través de la atención personalizada son las pautas que se debe tomar en cuenta para ofrecer un servicio hotelero y la creación de un departamento de marketing es una estrategia que priorice el servicio y

cuyas funciones principales deben estar dirigidas al servicio, precio, distribución, promoción cuya finalidad será mejorar el servicio de hospedaje. Además, es necesario analizar la situación actual de cada empresa hotelera para poder establecer alternativas que generen un cambio.

Si bien la gestión administrativa está relacionada con el proceso administrativo, en dónde; la primera fase de este proceso es la planificación, en una empresa hotelera ésta permite plantear acciones medibles y alcanzables, que necesariamente deberán utilizar los medios y recursos adecuados para su ejecución.

En muchos casos la planificación no está delimitada, lo que conlleva a las empresas hoteleras se desvíen de su rumbo y no se ajuste a los lineamientos planteados, provocando el incumplimiento de los objetivos y de igual forma la toma de decisiones se ve afectada.

Hay que reconocer que la planificación es muy importante para el desarrollo de una organización, y por tanto es necesario mencionar que las empresas que se dedican a prestar un servicio hotelero deben considerar como fortalecer sus prácticas administrativas.

Una de las filosofías que se ha destacado a lo largo de los años es Deming y los 14 Principios (Bernárdez, 2009, p. 329) los menciona a continuación:

- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.
- Adoptar la nueva filosofía.
- No depender más de la inspección masiva.
- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.
- Instituir la capacitación en el trabajo.
- Instituir el liderazgo.
- Eliminar el temor.
- Derribar las barreras entre departamentos.
- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
- Eliminar los estándares de trabajo.
- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
Tomar medidas para lograr la transformación.

Las empresas que ofrecen servicios hoteleros deben basar su administración en los 14 principios de Deming, ya que estos son parámetros que motivan a los gerentes a administrar con calidad.

Empezando por el liderazgo participativo, los líderes hoteleros deben mantener un ambiente de conformidad, participación y comunicación entre empleados y jefes, de igual manera para mantener un buen liderazgo se debe proponer metas a mediano, corto y largo plazo; ser innovador, e invertir en capacitación para mantener un personal óptimo y eficiente.

El implantar una filosofía de mejoramiento continuo como se menciona en los temas anteriores involucra a toda la organización, desde administradores hasta empleados, con el fin de alcanzar la máxima excelencia en sus procesos dirigidos hacia el cliente y su satisfacción.

Tratar de fomentar la responsabilidad al empleado de sus actividades y funciones en su puesto genera que su trabajo sea eficiente, reconociendo que un empleado eficiente es digno de una remuneración justa, y/o motivaciones que hagan surgir sentimientos de pertenencia con la empresa; hay que mencionar que en el pasado, la fuerza humana era considerada importante en las empresas, por tanto, las empresas hoteleras deben hacer énfasis en la capacitación del personal, ya que existe mayor oportunidad de sobrevivir en el mundo empresarial, considerando que la capacidad intelectual de los empleados representa una ventaja competitiva.

Además, si se menciona al talento humano como un recurso importante en las empresas, el estudio del personal en cuanto a sus habilidades y destrezas y ubicación de acuerdo a sus afinidades en sus puestos de trabajo, hará que el desempeño de los empleados sea eficiente, ya que se considerara el trabajo como un interés individual que será disfrutado, mas no como una obligación; es por eso que las técnicas de reclutamiento y análisis

de puestos deben ser utilizadas de manera adecuada por las empresas hoteleras.

Fomentar el trabajo en equipo implica que los límites que suelen existir entre los departamentos y por parte del personal, propicien a realizar un trabajo individualista, en cambio sí se opera en equipo y se fomenta una cultura de compañerismo se alcanza mayores resultados que prioricen el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Por último se concluye que los 14 puntos de Deming involucran a toda la organización a formar parte de un cambio hacia la mejora continua en los procesos, en el personal y en sus actividades que pueden ser esenciales en la empresa para la administración hotelera.

Debido a muchas diferencias que existen en las empresas hoteleras, tanto en su administración como en su ambiente laboral; todas las empresas quieren lograr los fines para los que ha sido creada. “La organización es considerada como un eje central para hacer que las empresas se mantengan en el mercado”. (Rivera & Aramburu, 2008, p. 146)

Existen varios instrumentos para estudiar la organización, uno de ellos son los organigramas. Las empresas hoteleras necesariamente deben optar por un organigrama que identifique y represente en su totalidad, con el fin de que este sea difundido entre todo el personal, para que conozcan su ubicación, nivel de jerarquía, grado de responsabilidad y campo de trabajo.

La organización está relacionada directamente con el manejo del recurso humano. Una fase previa a la dotación del personal es el análisis e identificación de puestos. Los cambios constantes que experimentan las empresas con el transcurso de tiempo en cuanto a su administración hacen que el análisis de puestos sea una herramienta indispensable en los hoteles, desarrollándose en tres fases; análisis, identificación e especificación del puesto.

El análisis de puestos es una técnica que permite tener un conocimiento general, mostrando su ubicación dentro de área o departamento de la empresa, como también las fortalezas y debilidades del puesto de trabajo.

La identificación representa las obligaciones, deberes, actividades, tareas a realizar el empleado, es decir, las ocupaciones que lo hacen diferente de otros. Se recomienda utilizar el diseño de manuales de funciones y procesos. Por último la especificación del puesto se refiere a los requisitos que se necesita el personal basada en las características personales que poseen aptitudes, habilidades y destrezas, todo este proceso está relacionado con el proceso de selección de personal.

Los hoteles antes de seleccionar el personal que va a ingresar en la empresa, deben realizar un estudio de su perfil, para la ubicación de un cargo, de igual manera los administradores deben suministrar los elementos necesarios para su ejecución esta acción hace que el desempeño del empleado sea mejor.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es el uso de manuales tanto de funciones como de procedimientos, estas herramientas permiten a las empresas hoteleras tener un mejor desempeño laboral ya que implican las actividades que cada empleado tiene que desarrollar de manera adecuada.

El INEN (2008, ¶12) Instituto Ecuatoriano de Normalización, establece el siguiente perfil el cual muestra los requisitos que debe cumplir un empleado para desarrollar sus actividades en un hotel:

Conocimientos

- ✓ Términos técnicos de alojamiento
- ✓ Aspectos históricos y geográficos de la ciudad
- ✓ Procedimientos básicos para efectuar llamadas nacionales e internacionales, normal o por cobrar
- ✓ Normas de higiene personal
- ✓ Técnicas de servicio al cliente
- ✓ Normas de etiqueta al cliente
- ✓ Normas de etiqueta social

Habilidades

- ✓ Comunicación oral, articulada y expresiva, inclusive por teléfono, con empleo de gramática y vocabulario adecuado
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Comprender e interpretar lenguaje corporal

Actitudes

- ✓ Confiable: Establecer relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir.
- ✓ Innovador: Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones
- ✓ Analizador de conductas: Analiza los pensamientos y las conductas de las personas, le gusta entender a las personas
- ✓ Atento: Cordial con el cliente, considerando hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante.

Los requisitos que establece esta norma deben ser practicados por el personal de las empresas hoteleras, cuyo enfoque se manifiesta en un servicio personalizado, caracterizado por las actitudes que deben tener los empleados para ofrecer este servicio, además inculca el compromiso que debe existir entre los empleados, empresa y clientes.

Las empresas hoteleras necesitan líderes inteligentes, que no simplemente imponga reglas, sino que mantenga un ambiente laboral equilibrado, que vela por el interés grupal y no individual trabajando por obtener un beneficio en común.

Un aspecto muy importante que deben tener en cuenta las organizaciones hoteleras es el dejar de tratar a los individuos como si fueran máquinas de trabajo, más bien valorarlos por su capacidad intelectual ya que esto involucra una mejora en el desempeño del trabajo; sin embargo; en la actualidad las empresas hoteleras tienen la oportunidad de mejorar las relaciones internas, ya que el liderazgo participativo comprende una cultura de cambio basada en respeto y comunicación que tiene como finalidad crear un ambiente organizacional que integre a todos hacia un fin en común.

Los gerentes de las empresas hoteleras deben tener el control en cuanto a sus recursos disponibles financieros, económico, materiales y de igual manera del personal, en base a sus procesos con la finalidad de determinar

las falencias y asegurar la calidad de los procesos de la misma. La calidad de los hoteles refleja la eficiencia de sus empleados, por tanto la capacitación constante, la mejora continua de los procesos y una buena gestión administrativa optimizará su desempeño y motivará a los empleados a ofrecer un mejor servicio hotelero.

2.4.7. Mejoramiento Continuo

Cabe señalar que las empresas hoteleras deben ser más competitivas ofreciendo un servicio de calidad, una de estas formas es el mejoramiento continuo, que no solo se enfoca en los procesos, sino también en cada una de los componentes de la empresa.

“Por mejoramiento continuo se entiende la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda en la operación de la empresa”. (Gutiérrez, 2006, p. 24)

Según Gonzáles, Chamorro y Rubio (2007) Deming manifiesta que para obtener una calidad que satisfaga los clientes: “Debe darse una interacción de las actividades de investigación de mercado, de diseño del producto, de fabricación y de ventas, con el propósito de mejorar los niveles de calidad; y esta interacción debe repetirse en forma cíclica”. (p. 45).

A continuación se menciona las fases de un proceso de mejoramiento continuo:

Cueva (2007)
Compromiso de la alta dirección
Filosofía de mejoramiento
Participación de los empleados
Optimizar la participación individual
Control de procesos
Tomar en cuenta a los proveedores
Calidad en los sistemas
Planes de mejoramiento continuo, a corto y largo plazo
Sistemas de reconocimiento (p. 34).

El mejoramiento continuo, en un hotel puede ser una estrategia competitiva que no solo se debe basar en sus procesos para producir el servicio sino en la mentalidad de cada uno de los integrantes de la empresa. Es por eso que al hablar de mejoramiento continuo las empresas hoteleras deben considerar que éste implica palabras claves como innovación, cambio, constancia etc. Si bien los procesos que se utilizan en las empresas para prestar un servicio de hospedaje son repetitivos; el mejoramiento no trata de hacer de estos una rutina, sino que en cada repetición exista un progreso de los mismos.

Para lograr un mejoramiento en una empresa hotelera, los niveles más altos deben estar comprometidos con el cambio de mentalidad, adaptando sus conocimientos a las nuevas estrategias, relacionando la calidad con el mejoramiento continuo, permitiendo a la organización desempeñar sus funciones utilizando el 100% de sus capacidades, habilidades y destrezas, con la finalidad de cumplir su objetivo.

Además los gerentes de los hoteles deben fomentar el trabajo en equipo para mantener relaciones duraderas, logrando obtener un mejor desempeño de los empleados, diseñando políticas y reglamentos que guíen su esfuerzo hacia la mejora continua, como atención personalizada, uso de la tecnología, servicio rápido y eficiente, y capacitación continua,.

Un punto importante de las empresas hoteleras es el conocimiento que tienen de sus clientes o posibles usuarios, para lo cual es necesario identificar las necesidades y expectativas que este desea satisfacer en cuanto al servicio de alojamiento, con el fin de mantenerlo en la empresa cumpliendo sus exigencias.

Existen diferentes herramientas que pueden ayudar a las empresas a mejorar continuamente entre ellas tenemos:

“El ciclo PHVA, también conocido como "Círculo de Deming o círculo de Gabo" es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, denominada también espiral de mejora continua.” (Pérez, 2010, p. 131).

Este instrumento permite a las empresas hoteleras mejorar continuamente, al considerar a este ciclo como un proceso repetitivo, las acciones que se basen en este instrumento deben ser planificadas – hechas – verificadas – ejecutadas, siendo de esta manera incorporadas en un proceso de retroalimentación cuya finalidad es de corregir los errores y mejorar continuamente.

La planificación del proceso para la prestación del servicio hotelero, cuya finalidad será saber que hacer hoy para poder proyectarse a futuro, que objetivos y metas plantear, que actividades realizar y que aspira tener.

H, hacer para seguir con el proceso para la prestación de un servicio hotelero, una empresa no puede hacer sin planificar, y esta fase se debe relacionar con las otras fases del ciclo de Deming, es decir, que aquí se documenta las acciones que se mencionen en la planificación.

V, verificar, para la ejecución de esta acción hay que reconocer si el proceso se está realizando correctamente y de la misma manera estar al tanto si los objetivos planteados de la empresa se están cumpliendo, para al final realizar una retroalimentación de todo el proceso.

A, actuar esta acción permite a los líderes de las empresas hoteleras revisar todo el proceso ejecutado, es decir, si el proceso fue ejecutado con eficiencia o caso contrario se corregirá los errores encontrados para empezar otra vez con la primera etapa del ciclo, con una nueva planificación y nuevas alternativas de solución.

Para concluir el mejoramiento continuo es una filosofía de cambio que debe ser transmitida a todos los integrantes de la empresa, para conjugar sus actividades y relacionarlas entre sí, tratando de alcanzar un objetivo en común; basada en principios de calidad total como se menciona anteriormente y, así aportar al crecimiento y desarrollo de la empresa mejorando el desempeño de los empleados.

2.4.8. Cadena de Valor

Klother, & Lane (2006) “Michael Porter ha propuesto la cadena de valor como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes”. (p. 38).

Las actividades básicas según el modelo de la cadena de valor de Porter se clasifican en dos grupos:

Actividades primarias: que se caracterizan por formar parte del proceso productivo de la empresa desde el punto de vista físico, así como de la venta y atención al cliente postventa.

Actividades de soporte o secundarias: que se caracterizan por dar soporte a las actividades primarias, y porque permiten el funcionamiento normal de la empresa. (Fernández, 2008, p. 74)

Las actividades primarias (básicas). El modelo de Porter identifica cinco actividades primarias:

Logística interna o de entrada de factores

Operaciones o producción

Logística externa o distribución

Comercial y marketing

Servicio postventa

Las actividades de apoyo. El modelo de Porter propone cuatro actividades de apoyo:

Compras o aprovisionamiento

Desarrollo de la tecnología

Gestión de recursos humanos

Infraestructura de la empresa (Carrión, 2007, p. 131)

Como mencionan los autores citados, Porter establece este instrumento como un modelo que los gerentes de los hoteles deben tener en cuenta para su administración, ya que al separar las actividades de la empresa en diferentes enfoques es posible identificar las fortalezas y debilidades de la misma.

Al realizar un análisis general de los componentes de la empresa la cadena de valor permite tomar en cuenta aquellas actividades que generan un valor agregado al producir un servicio; como es el caso de esta investigación el alojamiento. El valor que se genere será percibido por los clientes.

De igual manera hay que reconocer que al utilizar la cadena de valor las empresas tienen la ventaja de ser más eficientes en su servicio lo que

genera que sean más competitivas y que satisfagan de mejor manera las necesidades de los clientes.

Para entender de mejor manera lo que comprende la cadena de valor planteada por Porter, en el capítulo referente a la propuesta se realizará el análisis de la misma, tomando como sujeto de estudio el hotel Palacio Imperial, en donde con la información que se obtenga a través del gerente se pueda diseñar este modelo, basándose en las actividades del hotel con el fin de analizar cada una de estas para proponer alternativas que creen ventajas y mejoren el servicio de hospedaje.

2.4.9. Diagrama Causa-Efecto

Guajardo (2008) Menciona: “La aportación de Kaoru Ishikawa el Diagrama Causa–Efecto se utiliza como herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas”. (p. 134).

Publicaciones Vértice (2008^a) “La manera de comenzar diagramas es tener cuatro categorías que hagan la función de “causas primeras” y proporcionen una buena lista de puntos para el análisis inicial, son: 1- Material; 2- Maquinaria e instalaciones; 3- Mano de obra; 4- Métodos”. (p. 153).

Al relacionar los aportes de estos dos autores se puede mencionar que el diagrama causa-efecto es una herramienta eficiente y eficaz, que debe ser utilizada de manera adecuada por los gerentes de los hoteles de la ciudad de Tulcán. Una vez aplicado esta herramienta de mejora continua, se puede plasmar de forma gráfica las causas y efectos que provocan la inadecuada gestión administrativa, con la finalidad de realizar un análisis profundo; y así aportar con posibles soluciones que permitan la mejorar el problema.

2.4.10. Servicio al Cliente

Evans James, et al. (2008) La norma ISO manifiesta: "Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente". (p. 153)

Guajardo (2008) señala que el servicio al cliente "Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". (p. 74).

Un servicio tiene las siguientes características:

Intangibilidad: Los servicios no se pueden almacenar, patentar; es más difícil fijar precios.

Heterogeneidad: La producción de un servicio depende de cómo interactúe el comprador y del proveedor.

La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, por imprevistos.

Inseparabilidad: Los clientes participan en la producción del servicio; generalmente se producen y se consumen simultáneamente; la producción masiva puede ser más fácil

Carácter perecedero: Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda: los servicios no se pueden devolver: no se pueden revender. (Grande, 2008, p. 36).

El servicio al cliente en una empresa hotelera implica esfuerzo y diversas actividades de los integrantes de las misma. Un servicio que se base en lineamientos de calidad y mejora continua, permite hacer una experiencia placentera del servicio de alojamiento ofrecido, con la seguridad de lograr cambios en la mente del cliente e inducirlo a regresar demostrando que la satisfacción del cliente es una meta que siempre tiene que estar presente en su desempeño.

Se debe reconocer que no todas las características anteriormente mencionadas están presentes en un servicio. Si bien el servicio hotelero muestra características intangibles como la experiencia en cuanto a comodidad, uso de instalaciones, limpieza, atención etc., por tanto, la

satisfacción del cliente resulta difícil medir por eso es necesario establecer estrategias que ayuden a mejorar el servicio al cliente.

Publicaciones Vértice (2008b) El cliente es el rey; una empresa no puede existir sino es con sus clientes. Sin cliente no hay empresa. El objetivo de una estrategia debe consistir:

Mantener a los actuales clientes.

Y en atraer a los clientes potenciales (que son aquellos que no son clientes de la empresa pero que podrían llegar a serlo)

La estrategia de servicio; existe siempre una promesa. (p. 53)

Un huésped es una persona que carece de necesidad y busca un servicio que satisfaga la misma, por tanto, se debe considerarlo como un motor principal para el funcionamiento de las empresas hoteleras; siendo el encargado de valorar sus condiciones a través de su uso basado en su experiencia.

Un marco de referencia para comprender las expectativas de los clientes

Capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad

La apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.

La voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno

Los conocimientos y la cortesía de los empleados, y su habilidad para transmitir seguridad y confianza.

La atención personalizada que se presta a los clientes. (Berry, 2006, p. 101).

Las empresas hoteleras deben estar dispuestas a cambiar su estilo de administración y enfocar todos sus procesos hacia el cliente, todos los esfuerzos humanos, materiales y técnicos deben de ser cien por ciento utilizados de mejor manera, para obtener resultados que beneficien a la empresa y satisfagan necesidades individuales de los clientes. Sin embargo muchas de las empresas dejan a un lado las expectativas, gustos y preferencias del consumidor en cuanto a la prestación del servicio hotelero, y por tal manera los clientes dejan de ser el centro del negocio; pasándose a ser un ingreso más para las mismas. La atención personalizada y el uso de las nuevas tecnologías en los servicios es un hecho que se relaciona con un cliente satisfecho, la mejor forma de hacer que un cliente regrese por un servicio, es creando una experiencia positiva que permita establecer relaciones a largo plazo.

Como se ha mencionado anteriormente los puntos más destacados en cuanto al servicio al cliente, determinan el comportamiento que debe tener el personal de los hoteles para brindar un buen servicio, mejor atención con el fin de obtener su satisfacción y por tanto todo mejoramiento en la empresa implica un adecuado conjunto de acciones que se interesa por el cliente y sus expectativas.

2.4.11. Seguridad Hotelera

Publicaciones Vértice (2008) Seguridad es: “El conjunto de técnicas que se ocupan de prevenir los accidentes y riesgos laborales que pueden suceder dentro de una empresa” (p. 157).

En este proyecto un modelo de seguridad hotelera debe establecer las pautas necesarias que deben conocer los integrantes de un hotel (gerente, trabajadores y clientes) en cuanto a qué hacer y cómo actuar bajo cualquier circunstancia que ponga en peligro su vida. Los peligros que pueden estar presentes en el acontecer diario de un hotel son: robos, incendios, peligro con el uso de las instalaciones, ingreso de extraños, delincuentes, acceso a personal deshonesto, poca información sobre las instalaciones del hotel etc. La seguridad hotelera comprende un sinnúmero de herramientas que contribuyen con la seguridad de los trabajadores y clientes de un hotel, sin embargo, este proyecto propone un modelo que abarque normas, manuales, planes de evacuación y prevención de riesgos; los mismos que son de gran utilidad para su gestión y por ende para el desarrollo de la empresa, involucrando una ventaja competitiva que prioriza la seguridad de los clientes.

2.4.12. Satisfacción del Usuario

Evans James, et al. (2008) “Los deseos y necesidades de los clientes son la base de la ventaja competitiva, y las estadísticas demuestran que el

aumento de la participación en el mercado tiene elevada correlación con la satisfacción del cliente". (p.158).

Se establece tres parámetros para medir la satisfacción del cliente:

Si el resultado es neutro no se habrá movilizado ninguna emoción positiva en el cliente.

Si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción.

Si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado será positivo e implica que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente. (Gosso, 2008, p. 77).

En un servicio de hospedaje la satisfacción del usuario será evaluada de igual manera, a través de la comodidad, atención al cliente, limpieza entre otros parámetros ya que los clientes enmendarán una respuesta de acuerdo a la experiencia vivida; sin embargo; se puede considerar que para obtener un cliente satisfecho, los hoteles deben identificar las necesidades y expectativas que varían con el transcurso del tiempo, utilizando herramientas que permitan obtener esta información como entrevistas, encuestas, fichas etc., para así poder analizar, y diseñar nuevas formas de ofrecer un servicio hotelero novedoso, basado en las características manifestadas. El servicio de alojamiento debe estar relacionado con la calidad y, para poder ser valorado por el cliente es necesario que sus perspectivas sean tomadas en cuenta por el gerente de la empresa; el saber si sus necesidades fueron satisfechas o no, muestran que tan eficiente es el servicio en cuanto a sus requerimientos y exigencias.

2.4.13. Servicio Hotelero en la ciudad de Tulcán

El conjunto de empresas que ofrecen un servicio de hospedaje forman parte de la industria hotelera de una ciudad; la clave para seguir manteniéndose en el mercado, está en conseguir mejoras en la calidad de sus servicios en cuanto a las preferencias de los usuarios.

En nuestro medio existen pocas empresas que ofrecen un servicio de que satisfaga las exigencias del cliente; esto se debe principalmente a la

deficiencia de la gestión administrativa como se menciona en el Capítulo I. La importancia de realizar un diagnóstico de la situación actual del servicio hotelero la ciudad de Tulcán, representa una ventaja que puede ser considerada por los gerentes y propietarios de los hoteles.

“Tulcán es considerada una zona comercial y turística, tiende a clasificarse en un destino secundario, debido a que el turista en su mayoría recorre la ciudad por obligaciones empresariales, familiares o comerciales y su estadía dura entre dos y cinco días”. Arteaga, I. (comunicación personal, 18 de octubre de 2011).

Pudiendo decir que, los turistas de acuerdo a sus necesidades buscan empresas que ofrezcan servicio de transporte y alojamiento. Estas necesidades se definen como: “Un consumo turístico primario que se basa en adquirir bienes y servicios como el alojamiento y transporte”. (Enrique, 2009, p. 292).

Es necesario diferenciar el tipo de cliente y categoría de mercado que puede existir dentro de la industria hotelera; esta clasificación permite tener una idea más clara de los segmentos que serán estudiados para la propuesta.

Publicaciones (2008 c) Las empresas hoteleras se clasifican por: su ubicación, tipo de cliente y oferta:

Urbanos: De ciudad, de congreso, de negocios, aeropuerto, monumentales, Hotel – apartamento, hotel – casino.

Ciudad, válidos para el turismo de negocio o vacacional, pero enclavados con fácil acceso al entorno urbano.

Congresos y conferencias, que cuentan con gran capacidad de acogida y áreas comunes.

Negocios, dirigidos al viajero por motivos de negocios, tendentes a la funcionalidad y servicios relacionados. (p. 7).

El sector hotelero de Tulcán está conformado por turistas de negocios quienes son representantes de institución públicas o privadas, cuya característica principal se basa en optar por hoteles más cercanos a su actividad laboral ya que su tiempo de ocupación es de tres a cuatro días. De igual manera turistas de grupo de convenciones, conferencias y seminarios,

que viajan a la ciudad muy rara vez; y se caracterizan por ser un gran número de personas; su estadía puede variar de acuerdo a su interés, por lo general su permanencia en el hotel es de tres a siete días. En su mayoría estas personas se encuentran guiadas por alguna Institución.

Una vez mencionados los tipos de categoría de mercado; se puede manifestar que en nuestra ciudad existe mayor incidencia de personas de negocio.

Los alojamientos en la ciudad de Tulcán; “Hoteles, Hostales, Residencias, Pensiones y Moteles; de los cuales los hoteles se encuentran clasificados en primera y segunda categoría de acuerdo a su función, condición y equipamiento”. Arteaga, I. (comunicación personal, 18 de octubre de 2011).

Mencionando que esta investigación se basa principalmente en el sector hotelero de la ciudad de Tulcán. “Los hoteles son aquellos establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de uno o varios edificios o una parte dependiente de ellos, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo”. (Die Deutsche Bibliothek, 2006, p. 277).

Hay que señalar que los tipos de hoteles se los va a relacionar de acuerdo a las características; y estos se pueden ser:

- ✓ Hoteles de segunda categoría
 - En nuestra ciudad se considera aquellos hoteles con mayores servicios, cuya característica principal está en sus habitaciones, ya que presentan diseños lujosos en cuanto a las habitaciones, además cuentan con personal capacitado, chef, botones, recepcionista bilingüe etc.
- ✓ Hoteles de primera categoría
 - En la ciudad de Tulcán, no existen hoteles netamente de primera categoría ya que a diferencia de los anteriores, estos

se caracterizan por la variedad de servicios, atención personalizada, además de contar con una infraestructura llamativa y lujosa que permiten al cliente optar por diferentes servicios como alimentación, estacionamiento, gimnasio, sauna, piscina, área distracción entre otros; su precio sobrepasa los 50 dólares por noche, su ubicación se centra en zonas de mayor actividad turística y comercial.

Con la clasificación analizada anteriormente es necesario mencionar que el servicio hotelero puede o no ofrecer servicios complementarios, ya que básicamente depende del tipo de hotel, ubicación y su servicio en sí. Dentro de este tipo de hotel se encuentran los hoteles: Flor de los Andes, Palacio Imperial (Primera categoría), Sara Espíndola y Azteca (Segunda categoría), quienes serán el enfoque de esta investigación.

2.5. IDEA A DEFENDER

El diseño de un sistema de gestión administrativa con énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos, fortalecerá el servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.

2.6. VARIABLES

Variable Independiente: Gestión Administrativa.

Variable Dependiente: Servicio de los hoteles en la ciudad de Tulcán.

III. METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

“Metodología cualitativa es un método de investigación basados en principios teóricos, empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan”. (Peña, 2007, p. 18).

Para el desarrollo de esta tesis se tomó como campo de investigación el sector hotelero de la ciudad de Tulcán, de acuerdo al Ministerio de Turismo, existen cuatro empresas considerados hoteles (Palacio Imperial, Flor de los Andes, Sara Espíndola y Azteca), en donde, se aplica una metodología cualitativa que permita identificar las características y cualidades del problema planteado en cuanto a la inadecuada gestión administrativa.

Gómez (2006) “La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística”. (p. 34).

De igual manera se desarrolla una investigación cuantitativa con el fin de canalizar de mejor manera los resultados a través de la aplicación de encuestas, entrevistas, fichas de observación para su análisis, comprensión y medición de resultados.

Por tanto, la compatibilidad y relación de estos dos tipos de investigación, son la pauta para plantear una investigación cuali-cuantitativa, al fin de identificar el problema como se menciona anteriormente, de igual manera el diseño de la investigación en cuanto a métodos, plan de recolección, procesos, técnicas a utilizar para recopilar información y por último analizar e interpretar los resultados obtenidos.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de Investigación a utilizar para llevar a cabo el presente proyecto son:

Investigación Exploratoria: Para dar inicio a la investigación se toma como punto de partida a los documentos existentes en los diferentes hoteles de la ciudad como son el plan de marketing y el plan estratégico. De esta manera se realiza una investigación planteando el tema y problema basado en la gestión administrativa y el servicio hotelero.

Investigación Explicativa: Una vez planteado el tema e identificado el problema, para verificar el aporte de la gestión administrativa con énfasis en el mejoramiento de los procesos del servicio en los hoteles de Tulcán, se debe utilizar técnicas y métodos de investigación apropiados como: encuesta, entrevista, observación directa, revisión de documentos; para lo cual es necesario diseñar cuestionarios que sean fáciles de comprender apoyados en preguntas cerradas y/o de selección múltiple, de esta manera poder identificar las causas y efectos del problema planteado.

Investigación Bibliográfica: Esta investigación se utiliza en el capítulo II correspondiente al marco teórico, por lo que es necesario basarse en libros, documentos, archivos páginas web, que permitan sustentar el contenido de la misma en aspectos como la fundamentación legal, teórica, científica y filosófica; esta información debe relacionarse con las dos variables a estudiar como son la gestión administrativa y el servicio hotelero. La finalidad de este tipo de investigación es tener un concepto más claro de lo que engloba la gestión administrativa aplicada en los hoteles.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. Población

La población inmersa en la investigación está conformada por empresas hoteleras reconocidas por el Ministerio de Turismo, en donde, a través de registros de huéspedes, base de datos o utilización de sistemas informáticos, se obtiene como dato el número anual de turistas nacionales y extranjeros que se han hospedado en los hoteles de la ciudad de Tulcán; esta información será otorgada exclusivamente por el gerente con la aplicación de entrevistas, encuestas y/o fichas de observación. De acuerdo al Ministerio de Turismo solo existen 4 hoteles en la ciudad de Tulcán y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1: Hoteles de la ciudad de Tulcán

HOTELES	Categoría	Gerente	Empleados	Clientes (anual)
FLOR DE LOS ANDES	PRIMERA	1	11	5257
PALACIO IMPERIAL	PRIMERA	1	34	5397
SARA ESPINDOLA	SEGUNDA	1	14	2631
ÁZTECA	SEGUNDA	1	16	2736
TOTAL		4	75	16021

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: Jackeline Cruceira

3.3.2. Muestra

En base a la población se tiene que para el área administrativa (gerentes y empleados) al ser un número menor a cien personas no se necesita realizar un muestreo; en el caso de los clientes en primer lugar se

divide el total anual (periodo mayo 2011-mayo 2012) para obtener un mensual promedio de hospedaje, es decir:

Total clientes nacionales y extranjeros : 16021

Promedio mensual $16021/12$: 1335

A esta población promedio de clientes se aplica el muestreo probabilístico aleatorio simple, en el cual las unidades se eligen individual y directamente por medio de un proceso aleatorio, donde, cada unidad tiene la misma oportunidad de ser seleccionada. Además se utiliza este tipo de muestra debido a que se dispone de una lista del total de los elementos que conforman la población. Para efectuar el cálculo de la muestra se emplea el sistema denominado MAS.

✓ Contexto:

- Muestreo Aleatorio Simple desde una población de tamaño infinito.
- Estimación de una media o proporción.
- Supuesta una distribución muestral normal.
- Tiempo de interacción: 19:59:41.

✓ Variables:

- Variable dependiente: Tamaño de la muestra (n)
- Variables independientes:
- Varianza poblacional (V) : 0,25
- Distancia estandarizada (Z): 1,96
- Probabilidad de error (p) : 0,05
- Error de precisión (E) : 0,05

✓ Expresión de cálculo:

- $n = V \cdot Z^2 / E^2$

✓ Resultado: 299

Figura 1: Cálculo del Tamaño de la Muestra

Fuente: Vicente Manzano

Elaborado por: Jackeline Cruceira

De igual manera este resultado se obtiene al aplicar la siguiente fórmula:

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

Dónde:

N = Población (1335)

n = Muestra

s² = Varianza (0.5)

z = Nivel de confianza (1,96)

e = Error (0,05)

$$n = \frac{1335 * (0,05)^2 * (1,96)^2}{(1335 - 1) * (0,05)^2 + (0,05)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = 299$$

Para aplicar las 299 encuestas, en primer lugar, se basa en la lista de hoteles de la ciudad de Tulcán, registro otorgado por el Ministerio de Turismo del Carchi año 2011 (Anexo 4); posteriormente se hace una relación del total de encuestas por el porcentaje de acuerdo a los clientes de cada hotel, es decir:

Tabla 2: Encuesta a aplicar por hotel

Categoría Hotel	Hotel	No. Clientes (promedio mensuales)	Porcentaje	No. Encuestas
Primera	Flor de los Andes	438	32,81%	98
	Palacio Imperial	450	33,70%	101
Segunda	Sara Espíndola	219	16,41%	49
	Azteca	228	17,08%	51
Total		1335	100,00%	299

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: Jackeline Cruceira

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 1: Operacionalización de Variables

Idea a Defender	Variables	Descripción de la Variable	Índices	Indicadores	Técnica	Informante
El diseño de un sistema de gestión administrativa con énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos, fortalecerá el servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.	Variable Independiente: Gestión Administrativa.	La gestión administrativa es la acción desarrollada por los gerentes hacia el logro de los objetivos empresariales basada en un proceso de planeación, organización, dirección y control.	De Gestión	Costos de Capacitación	Encuesta	Gerente
			De Gestión	Número de Empleados	Encuesta	Gerente
			De Gestión	Número de Habitaciones	Encuesta	Gerente
			De Eficiencia	Rotación de Personal	Encuesta	Gerente
			De Gestión	Número de computadores	Encuesta	Gerente
			De Gestión	Costo de publicidad	Encuesta	Gerente
			De Evaluación	Número de Evaluaciones	Encuestas	Gerente
			De Gestión	Técnicas de Selección de personal	Encuesta	Gerente
			De Gestión	Empleo TIC's	Observación	Hoteles

	Variable Dependiente: Servicio de los hoteles en la ciudad de Tulcán.	El servicio es la capacidad que tiene un hotel para cumplir las expectativas de hospedaje de los usuarios con el fin de superar las expectativas de los clientes.	De Eficiencia	Tiempo de espera en la solución de un reclamo	Encuesta	Cliente
			De Eficacia	Clientes Satisfechos	Encuesta	Cliente
			De Gestión	Salidas de emergencia	Observación	Hoteles
			De Gestión	Atención Cliente	Observación	Hoteles
			De Gestión	Calidad en acceso al servicio	Encuesta	Cliente
			De Cumplimiento	Número de Capacitaciones	Encuesta	Empleado
			De Gestión	Número de Reuniones	Encuesta	Empleado
			De Cumplimiento	Seguimiento del Manual	Encuesta	Empleado

Fuente: Reglamento UPEC

Elaborado por: Jackeline Cruceira

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recolectar la información del proyecto se sigue el siguiente esquema planteando:

- ✓ Acordar una cita con los Gerentes de cada uno de los hoteles para establecer fechas de visitas para obtener detalles del funcionamiento en cuanto al servicio hotelero y, para la aplicación de encuestas a los empleados y clientes.
- ✓ Solicitar el número de clientes anuales que se han hospedado en el hotel durante el periodo mayo 2011-mayo 2012.
- ✓ Elaborar un cuestionario dirigido a gerentes, empleados y clientes en base a la operacionalización de las variables.
- ✓ Aplicar la prueba piloto a 2 gerentes, 5 empleados y 15 clientes en la primera semana de enero del año 2012.
- ✓ Al tener una respuesta positiva de la prueba piloto se efectúa las encuestas a los 4 gerentes, 75 empleados y 299 clientes de los distintos hoteles de la ciudad de Tulcán.
- ✓ Una vez obtenidas las encuestas se procede a tabular la información recolectada en hojas electrónicas de EXCEL; para graficar y analizar los datos.

Para cumplir con lo antes mencionado es importante establecer los métodos, técnicas e instrumentos de investigación; es así que:

Los métodos a emplear son:

Método Deductivo.- El cual parte de una concepción general para llegar a conclusiones de tipo particular, por lo que aplicado al proyecto, permite identificar cómo es el manejo de la gestión administrativa y el servicio hotelero en la ciudad de Tulcán, para conocer las falencias en cuanto al tipo de servicio que se da actualmente.

Método Inductivo.- En cambio este método parte de aspectos particulares para la obtención de una conclusión de tipo general, aplicado al proyecto, permite conocer los elementos de la sección hotelera como: personal que labora, tipo de servicios que oferta, nivel de instalaciones, marketing; con lo cual se establece el tipo de gestión administrativa que realizan los gerentes.

Las técnicas que permiten la recolección de la información que se aplican en el proyecto son:

Entrevista.- Por medio de la cual se obtiene información relevante para el desarrollo de la investigación mediante el diálogo entre las partes, empleada al proyecto, esta técnica se aplica a gerentes, propietarios y autoridades del Ministerio de Turismo, con la finalidad de abstraer información confiable y de primera mano en cuanto a su experiencia, acerca de la gestión administrativa y el servicio hotelero en la ciudad de Tulcán, para ello se emplea instrumentos como grabadora y cuaderno de apuntes.

Encuesta.- El uso de la encuesta permite obtener datos de los gerentes, clientes y trabajadores de los diferentes hoteles de la ciudad de Tulcán, en cuanto al servicio hotelero, para determinar sus fortalezas y falencias. El número de encuestas a realizar será de acuerdo a la muestra calculada con anterioridad. Como instrumento principal se usa el cuestionario, el cual será diseñado de acuerdo al objetivo a determinar estructurado en base a preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.

Observación Directa.- La cual permite tener una visión real desde el lugar de los hechos del cómo es el servicio hotelero en la ciudad de Tulcán, con el objeto de certificar la información y de igual manera conocer la realidad de la gestión administrativa.

Finalmente los instrumentos a utilizar son:

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Fichas de observación
- ✓ Grabadora
- ✓ Internet

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.6.1. Análisis de Resultados

Siguiendo con el desarrollo de la investigación a continuación se analiza los datos obtenidos de las encuestas por secciones de acuerdo a los enfoques de la gestión administrativa y el servicio hotelero segmentado en gerente, empleados y clientes como se muestran en los siguientes gráficos.

Gerente

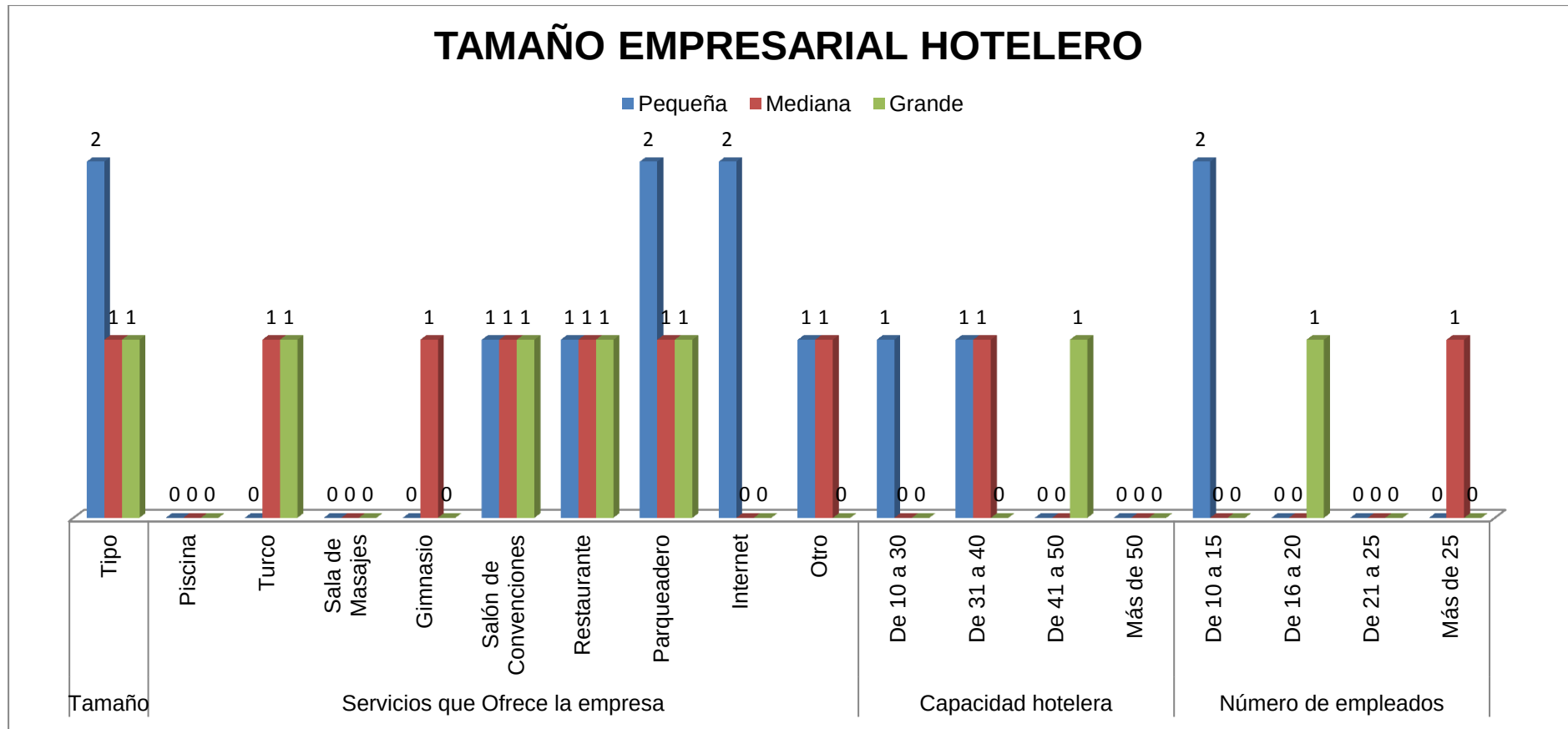
Tamaño Empresarial

Como se puede observar en el gráfico 1; de los cuatro hoteles existentes en nuestro medio, dos de ellos se consideran pequeñas empresas; mientras que los restantes mediana y gran empresa. Sin embargo todos los hoteles ofrecen servicios básicos de acuerdo a su tamaño, todo ello para la comodidad de sus clientes.

En cuanto a la capacidad hotelera; dos hoteles cuentan con 31 a 40 habitaciones; seguido por una empresa pequeña que tiene una capacidad hotelera de 10 a 30; mientras que la gran empresa tiene una capacidad de 41 a 50 habitaciones.

El número de empleados de acuerdo al tipo de empresa se encuentran representado de la siguiente manera: dos empresas pequeñas cuentan con un mínimo acorde a su capacidad de 10 a 15 empleados; el hotel considerado gran empresa con un nivel medio de 16 a 20 empleados; mientras que la empresa mediana tiene un excedente con 25 empleados.

Gráfico 1: Tamaño Empresarial Hotelero



Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Gerentes, abril 2012

Elaborado por: Jackeline Cruceira

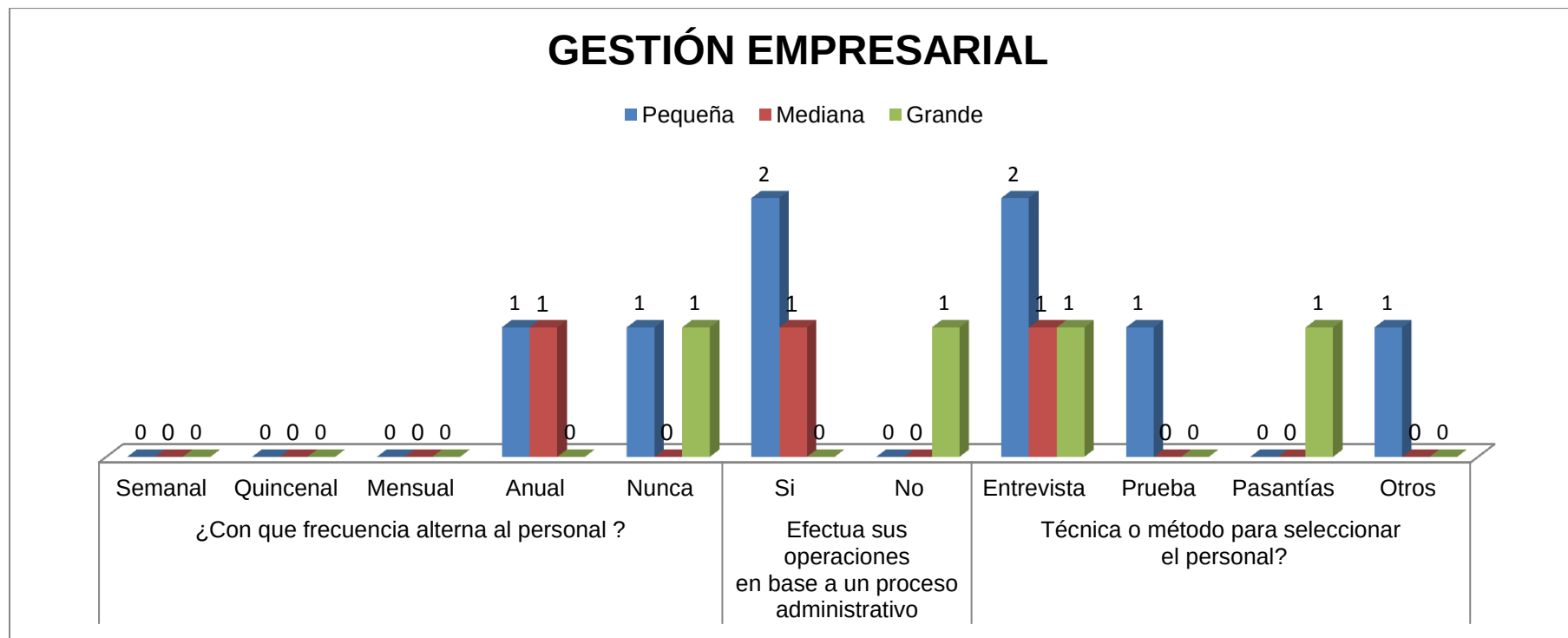
Gestión Empresarial

De acuerdo al gráfico 2 relacionado con la gestión administrativa enfocada a efectuar las operaciones en base a un proceso; se puede observar que de las cuatro empresas; tres gerentes sí realizan sus operaciones en base a una gestión administrativa; mientras que el gerente de la gran empresa manifiesta que no posee una administración acorde a los lineamientos de planificación, organización, dirección y control.

Además, las dos empresas pequeñas que operan bajo un proceso administrativo, utilizan como medio para contratar al personal la entrevista, pasantías y otros, sin embargo, la mediana empresa emplea la técnica a la entrevista, mientras que la gran empresa como medio de selección de personal utiliza pasantías y entrevistas.

Finalmente, en cuanto a la rotación del personal dentro de un área de trabajo una de las pequeñas y la mediana empresa alternan al personal de forma anual, mientras que la otra pequeña y la gran empresa nunca rotan a su personal dentro de la misma área.

Gráfico 2: Gestión Empresarial Hotelera



Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Gerentes, abril 2012

Elaborado por: Jackeline Cruceira

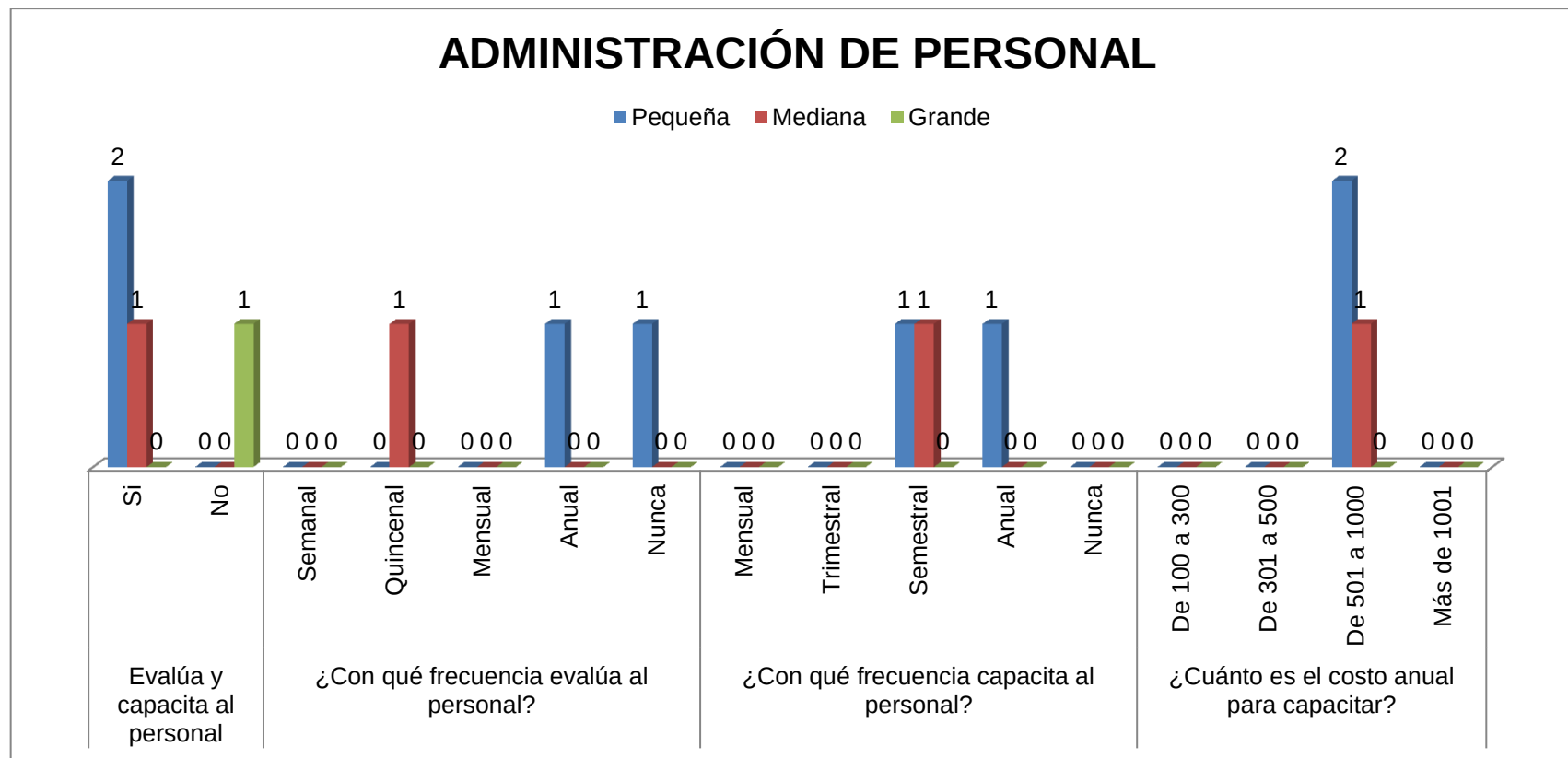
Administración del Recurso Humano

En el gráfico 3 referente al análisis de la administración del recurso humano se tiene que las pequeñas y mediana empresa si efectúan evaluaciones y capacitaciones de su personal, cosa que no sucede con la considerada gran empresa.

Por lo que es halagador observar que la mediana empresa evalúa de forma quincenal y capacita de forma semestral denotando en ella una adecuada administración, de las pequeñas empresas una evalúa anualmente y capacita semestralmente la otra simplemente capacita anualmente y no realiza evaluaciones visualizando una mediana administración; y es penoso ver que la gran empresa no realice ninguna de estas dos técnicas administrativas denotando una falta de control y planificación.

De igual manera aunque la inversión sea mínima en cuanto a costos se refiere, sin embargo las pequeñas y mediana empresa lo hacen en un monto comprendido entre 501 y 1000 dólares anuales; se la puede considerar mínima si se toma en cuenta que entre las tres empresas el número de empleos asciende a 34 y el costo individual de capacitación seria de veinticuatro dólares anuales.

Gráfico 3: Administración del Recurso Humano



Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Gerentes, abril 2012

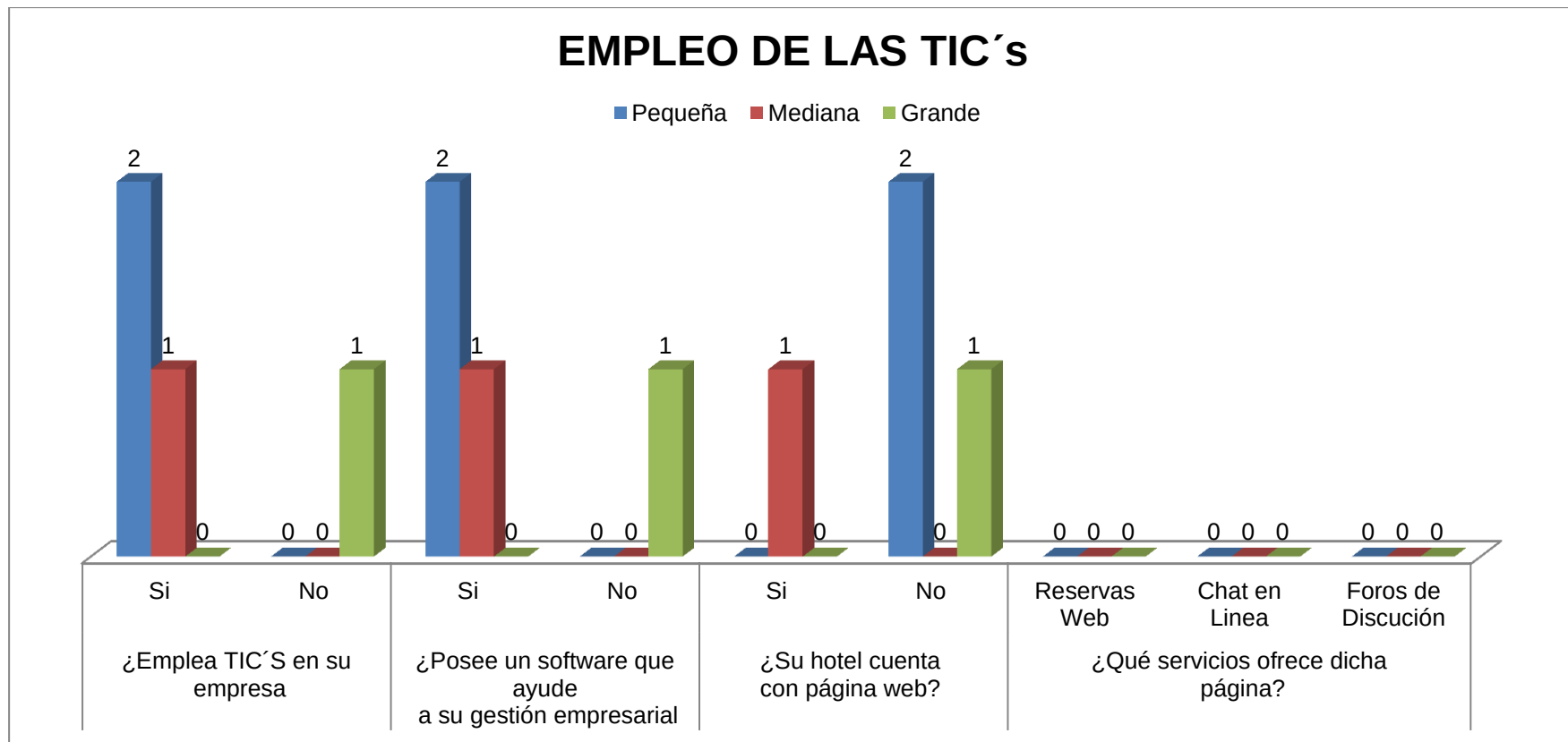
Elaborado por: Jackeline Cruceira

Empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación

Hoy en día el uso de las TIC's es importante dentro de los hoteles para su gestión administrativa, como se observa en el gráfico número cuatro, tres hoteles considerados pequeña y mediana empresa utilizan las TIC'S y emplean algún tipo de software para efectuar sus operaciones y mejorar su gestión empresarial, sin embargo el hotel considerado gran empresa no utiliza las TIC'S y por tanto no maneja ningún sistema informático que facilite la organización de la información.

De igual manera se puede visualizar que la mediana empresa dentro del área empleo de las TIC'S, posee una página web únicamente para difundir información de su empresa, pero no dispone de servicios en línea que le permitan elevar su imagen como reservas web, chat en línea y foros de discusión. Las tres pequeñas y la gran empresa al contrario manifiestan que cuentan con una página web.

Gráfico 4: Empleo de las TIC's



Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Gerentes, abril 2012

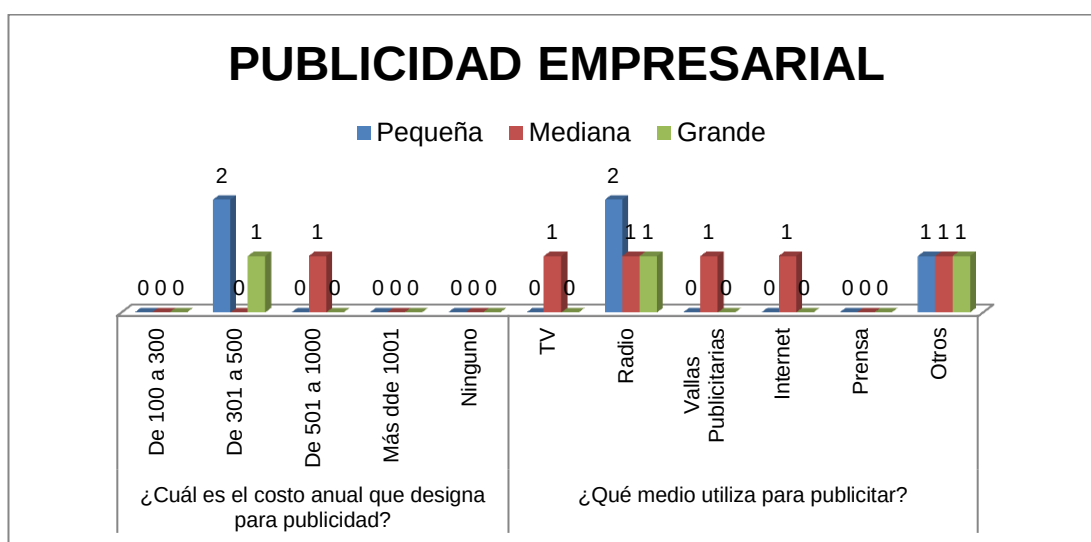
Elaborado por: Jackeline Cruceira

Publicidad Empresarial

Siguiendo con el análisis referente a publicidad empresarial; se observa en el gráfico 5 que de las cuatro empresas tres empresas hoteleras indican que su costo anual para publicidad varía de entre 301 a 500 dólares anuales, mientras que la empresa mediana manifiesta que su inversión anual para publicidad es superior a 1000 dólares anuales.

La difusión que las empresas utilizan para ser reconocidas en el medio es la radio, TV, vallas publicitarias, internet y otros, denotando un adecuado uso publicitario.

Gráfico 5: Publicidad Empresarial



Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Gerentes, abril 2012

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Empleados

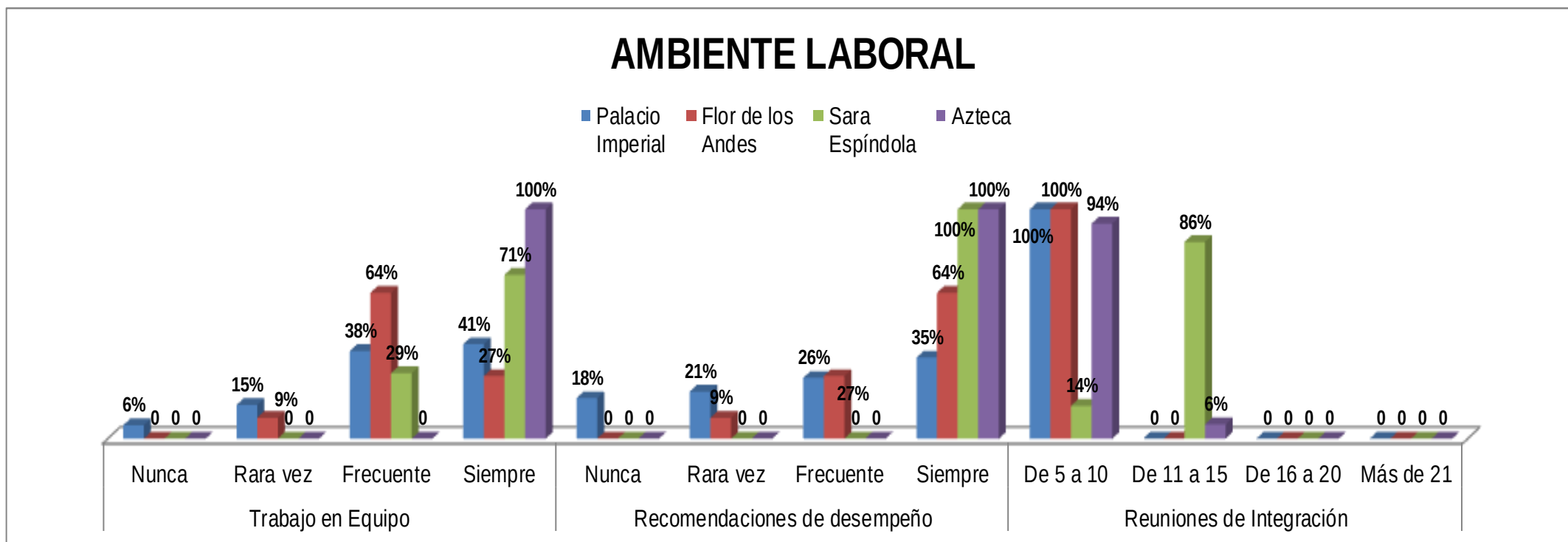
Ambiente Laboral

Dado que la gestión administrativa también se enfoca al talento humano, el gráfico 6 empieza con un análisis del ambiente laboral dentro de cada uno de los hoteles de nuestro medio; como se observa los trabajadores de los diferentes hoteles manifiestan que si existe trabajo en equipo, sin embargo, se considera que no todos están de acuerdo con esta apreciación puesto que existen diversos criterio sobre este aspecto, en donde, la labor conjunta es frecuente y en ocasiones no se da.

De igual manera el ambiente laboral implica una buena comunicación entre empleados y jefes, por tanto el análisis de esta pregunta se basa en las recomendaciones de mejora en el desempeño de los empleados encontrando que; en gran porcentaje existe esta apreciación por parte de los administradores hacia sus empleados casi siempre, de igual manera, se hallan criterios divididos, al observar que en ocasiones las recomendaciones son frecuentes, rara vez o casi nunca.

Para finalizar se observa que todos los empleados de los hoteles Palacio Imperial y Flor de los Andes mantienen de 5 a 10 reuniones de integración al año, sin embargo, en el hotel Sara Espíndola el criterio es dividido puesto que se manifiesta que las reuniones varía de 11 a 15 reuniones o de 5 a 10; en cambio, en el hotel Azteca sus empleados indican que se reúnen de 5 a 10 veces al año y en ocasiones son de 11 a 15 reuniones; estos criterios varían de acuerdo a la temporada hotelera o a decisiones administrativas.

Gráfico 6: Ambiente Laboral



Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Empleados, abril 2012

Elaborado por: Jackeline Cruceira

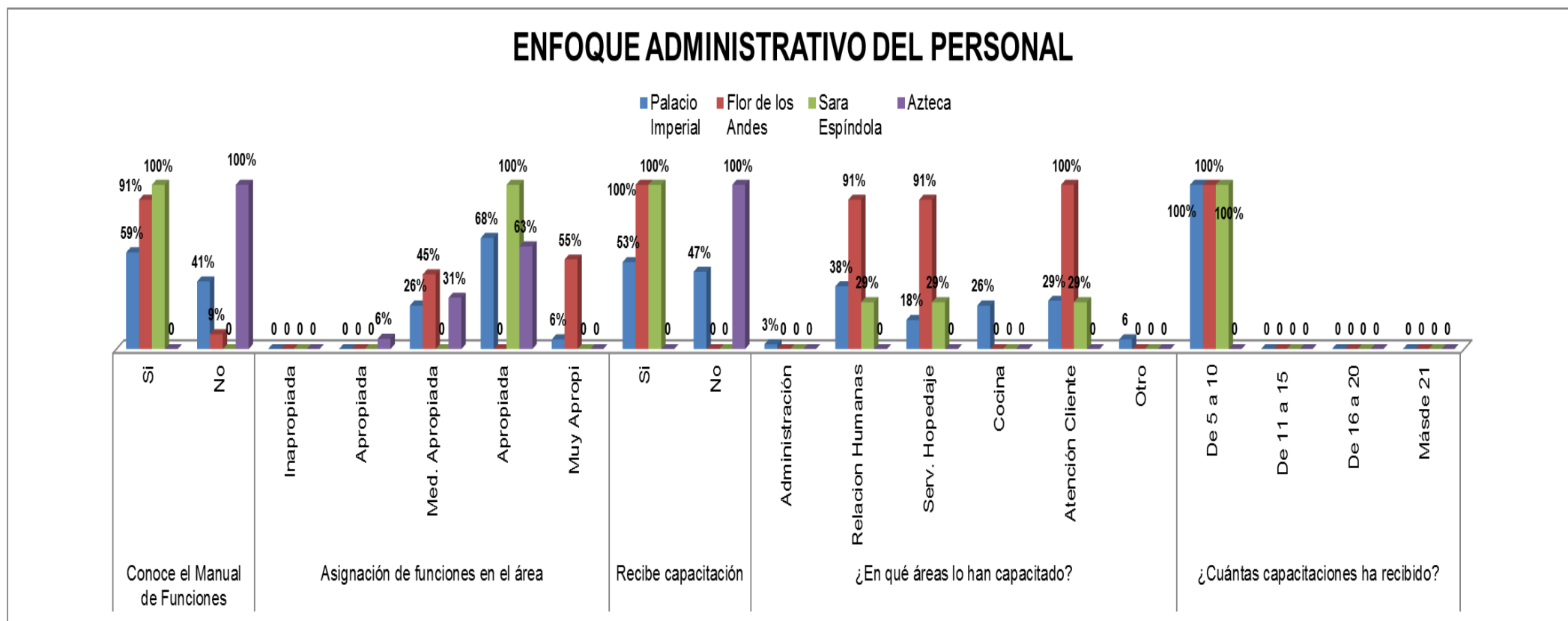
Enfoque Administrativo del Personal

Respecto al gráfico 7 se visualiza que en todos los hoteles la mayoría de sus empleados conocen el manual de funciones pero existe inconformidad de un grupo respecto a la asignación de tareas, esto se debe al desconocimiento de las actividades que deben de cumplir acorde a su puesto, debido a la poca inducción que reciben al momento de ingresar a laborar en las empresas hoteleras.

En cuanto a la capacitación que estos reciben se observa que en el hotel Flor de los Andes y Sara Espíndola todos sus empleados son capacitados. En el hotel Palacio Imperial se recibe una capacitación media y en el hotel Azteca ningún trabajador ha recibido un curso de capacitación. Las áreas que más interesan son atención al cliente, relaciones humanas y servicio de hospedaje.

Finalmente, el 100% del personal de los hoteles que si reciben capacitación manifiestan que sus preparaciones anuales son de 5 a 10, aunque pocas pero si ayudan a tener un adecuado servicio.

Gráfico 7: Enfoque Administrativo del Personal



Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Empleados, abril 2012

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Cliente

Consumo Hotelero

El gráfico 8 referente a la frecuencia de hospedaje, muestra que el hotel Azteca es el que tiene mayor demanda porque sus costos son accesibles a las personas que requieren este servicio, predominando las visitas mensuales; seguido del hotel Flor de los Andes quienes cuentan con clientes dedicados a los negocios que los visitan en su mayoría de manera semanal y quincenal; en el hotel Palacio Imperial se denota que los clientes se hospedan en su mayoría mensualmente y en el hotel Sara Espíndola la frecuencia que predomina es la mensual y anual.

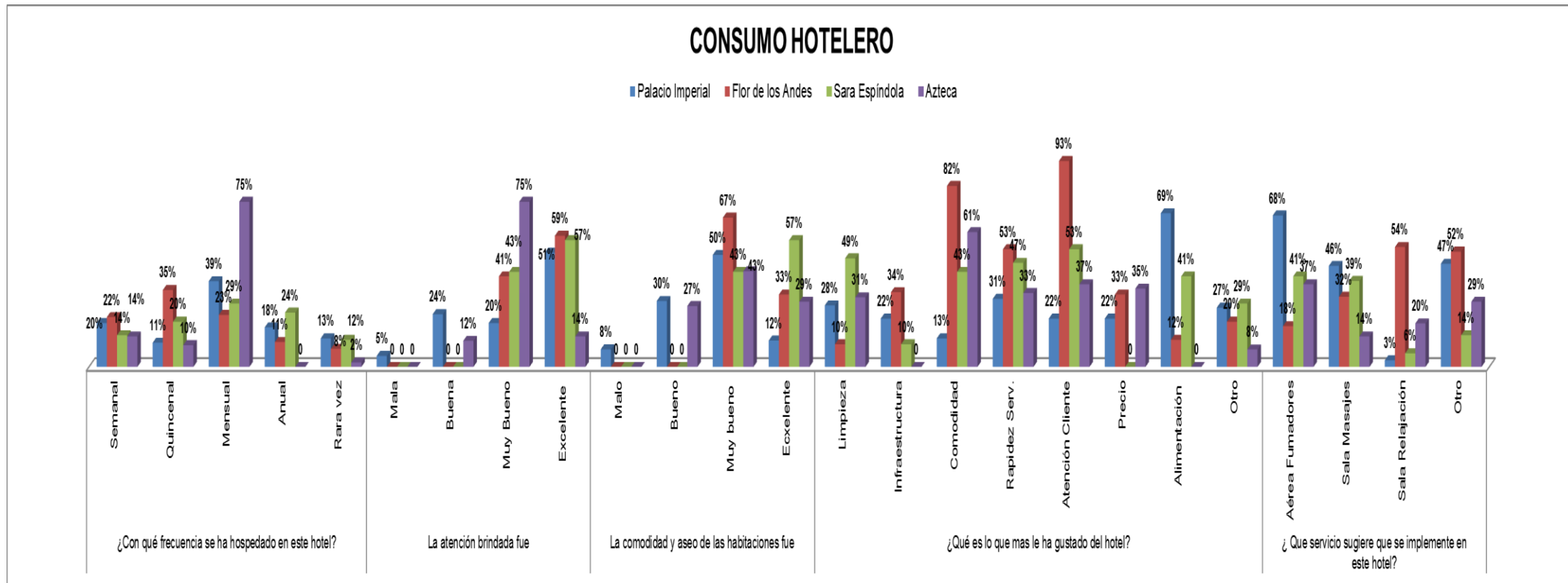
En cuanto a la atención se tiene que todos los hoteles dan un servicio tendiente a muy bueno y excelente, aunque existen clientes que no están totalmente conformes con el servicio de atención.

Con respecto a la comodidad y aseo de las habitaciones los clientes en su gran mayoría están satisfechos, aunque es mínima la contradicción, se tiene que pocos consideran a este servicio como bueno y malo.

Hay que recalcar que algunos de los clientes encuestados optaron por seleccionar varias respuestas referentes al gusto y preferencias en cuanto al servicio hotelero; las opciones más seleccionadas son atención al cliente, comodidad y rapidez en el servicio.

Para finalizar en lo referente a la implementación de un nuevo servicio los clientes sugieren un espacio para fumadores, sala de masajes y áreas de relajación.

Gráfico 8: Consumo Hotelero



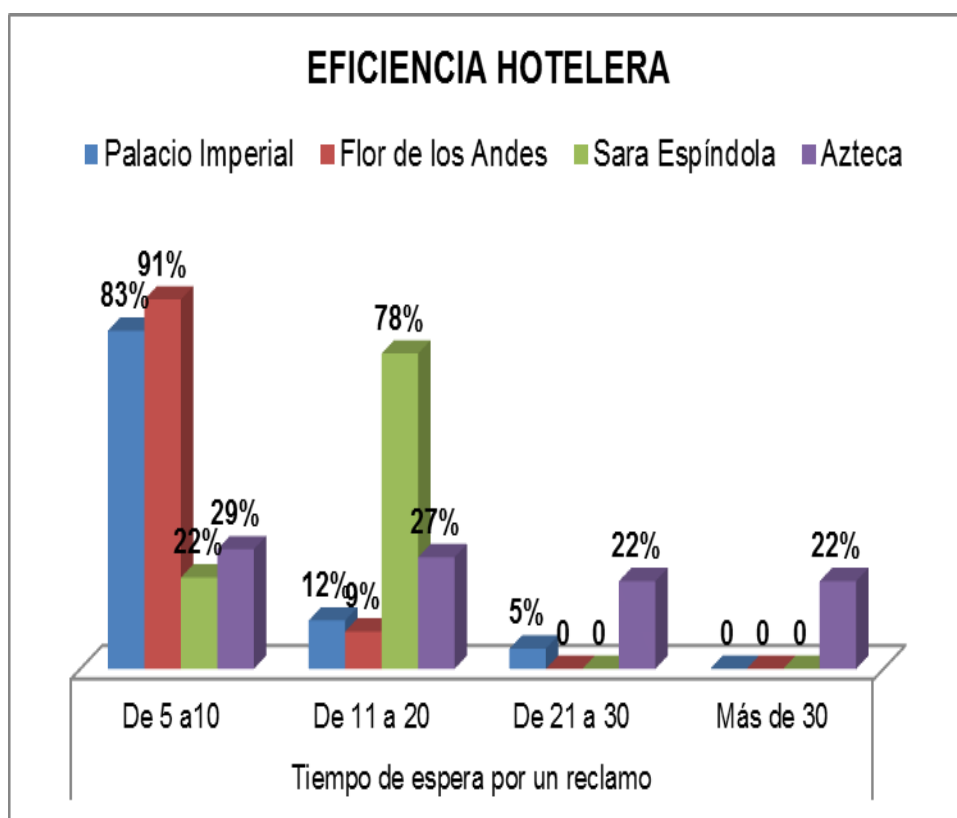
Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Clientes, mayo 2012

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Eficiencia Hotelera

Analizando el gráfico 9 enfocado a la eficiencia hotelera se visualiza que de los cuatro hoteles en mención, Flor de los Andes y Palacio Imperial se denota una mayor rapidez en cuanto a la atención de clientes respecto a reclamos efectuados; seguido por los hoteles Azteca y Sara Espíndola, donde, su cumplimiento de servicio es más tardío.

Gráfico 9: Eficiencia Hotelera



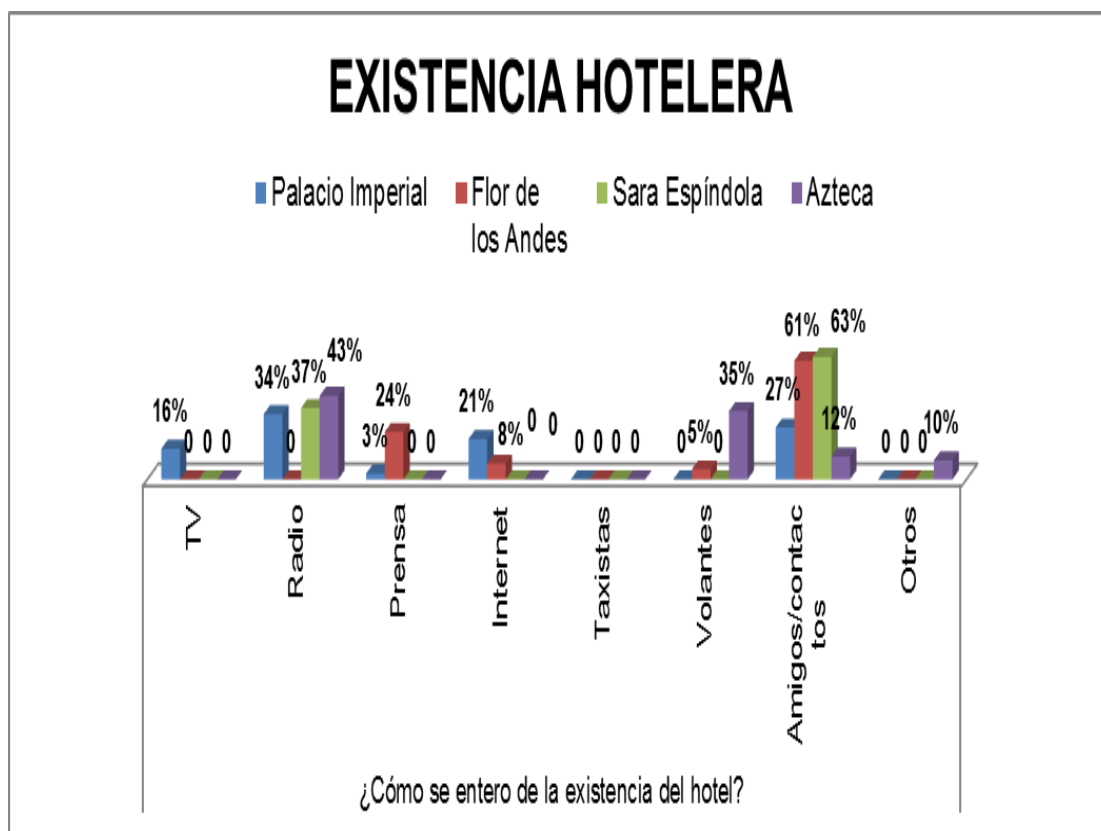
Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Clientes, mayo 2012

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Existencia Hotelera

Para culminar con el análisis de datos el gráfico 10 referente a la existencia hotelera, se observa, que en la mayoría de casos son sus huéspedes quiénes han difundido a los sitios de hospedaje, seguido por la radio, televisión, prensa e internet; denotando que hace falta de mayor posesión por parte de los hoteles en los medios de difusión masiva.

Gráfico 10: Existencia Hotelera



Fuente: Datos de la Encuesta aplicada a Clientes, mayo 2012

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Finalmente para documentar la información obtenida a través de la observación, a continuación se registra la misma en una Tabla de Escala de Valoración la cual que posee la siguiente calificación:

Tabla 3: Escala de valoración

Escala	Descripción
1	Mala
2	Regular
3	Buena
4	Muy Buena
5	Excelente

Fuente: Escala de Likert

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Tabla 4: Análisis de Observación

Alternativa Indicadores	1	2	3	4	5
Empleo TIC's			X		
Salidas de Emergencia		X			
Atención al Cliente			X		

Fuente: Datos de la observación a hoteles de la ciudad de Tulcán, mayo 2012

Elaborado por: Jackeline Cruceira

En los hoteles de Tulcán se pudo observar que el empleo de las TIC's no tiene un auge desmedido como en otros lugares puesto que en su mayoría no cuentan con el hardware (equipo tecnológico de punta) y software (sistemas informáticos) que les permita ser competitivos; hay que considerar también que los espacios físicos de los hoteles son muy estrechos por lo que en caso de incendios las salidas de emergencias son escasas. En cuanto a lo referente a la atención al cliente el servicio se enmarca dentro de parámetros normales que cumplen las expectativas de la empresa más no en su totalidad en el cliente.

3.6.2. Interpretación de Resultados

De acuerdo al análisis efectuado por secciones de igual manera se realiza la interpretación de resultados mismos que reflejan como es la gestión administrativa y el servicio hotelero en la ciudad de Tulcán.

Gerente

Tamaño Empresarial

Los gerentes de los hoteles Sara Espíndola y Flor de los Andes tienen una buena visión de la realidad que rodea al entorno de su empresa, actualmente la consideran como pequeña, esto se debe tanto por el tamaño físico así como de su capacidad hotelera, número de empleados que están a

su servicio; en cambio, los hoteles Palacio Imperial y Azteca en su orden la consideran mediana y gran empresa; en este caso sus administradores tienen una mala visión del tamaño empresarial debido al desconocimiento de normas mínimas de cumplimiento, en donde, se necesitan ciertos requerimientos, entre ellos el número de empleados los mismos que según la Superintendencia de Compañías deben de ser mediana empresa de 50 a 500 empleados y gran empresa más de 500 empleados, aspecto que no sucede en los hoteles en mención; dando como conclusión que a pesar de los años de experiencia los gerentes aún no identifican de manera adecuada la realidad de su empresa.

Gestión Empresarial

Si bien la gestión empresarial está relacionada con el proceso administrativo se tiene que los gerentes de los hoteles Sara Espíndola, Flor de los Andes y Palacio Imperial se enmarcan dentro de ella para llevar a cabo sus procedimientos, entre ellos, el de selección de personal utilizando como técnica más aplicada a la entrevista; además, aunque si emplean la rotación de personal este se lo efectúa de una forma anual conllevando a futuros riesgos y a no estar preparado para los cambios que se puedan dar en el entorno; a pesar de ello éstos gerentes aún deben tener más amplio el concepto de Gestión Empresarial para mejorar la productividad y por ende la competitividad. Sin embargo en el hotel Azteca es delicado identificar que sus operaciones no se las realiza con un proceso administrativo, a pesar de ello su trabajo empírico lo ha llevado a estar en sitios expectantes dentro de la ciudad de Tulcán, concluyendo que los administradores que llevan una gestión administrativa no se basan en los conceptos reales de la misma ya que lo único que quieren es permanecer en el mercado más no mejorar continuamente para cumplir con las expectativas de los clientes.

Manejo del Personal

Para el manejo del recurso humano dentro de la empresa hoy en día la capacidad del empleado debe ser valorado más que la fuerza laboral; un personal mayor preparado representa una ventaja competitiva, es por ello que los gerentes de los hoteles Sara Espíndola, Flor de los Andes y Palacio

Imperial evalúa y/o capacita a sus empleados sea de una forma semestral o anual, aunque sus costos de inversión sean relativamente bajos; en el hotel Azteca esta situación pasa totalmente desapercibida, concluyendo que los gerentes ven al empleado como un elemento más de la empresa cuando a éste se le debe considerar el motor principal de la misma.

Empelo de las TIC's

Las tecnologías de información y comunicación hoy en día son consideradas como un recurso que lleva a la empresa a enmarcarse dentro del entorno de la globalización, a eliminar barreras geográficas y a difundir a mayor escala los servicios que estas prestan; los hoteles de la ciudad de Tulcán emplean las TIC's para llevar a cabo sus tareas internas más no las aprovechan para estar dentro del marco de la globalización la cual les permitiera llegar a más mercados, captar más clientes y elevar la imagen institucional.

Publicidad Empresarial

Un medio de difusión de servicios que presta una empresa es la publicidad, cuya finalidad es el de incrementar el consumo, utilizando para este objetivo diversos medios; los hoteles de la ciudad de Tulcán emplean como mayor medio de difusión a radio en menor escala la televisión, internet y vallas, y su inversión mensual fluctúa entre los 300 a 500 dólares; concluyendo que por el lugar de ubicación en el que están los hoteles es suficiente y les alcanza para abarcar el mercado meta, más no les permite crecer institucionalmente; y los gerentes deben tomar mayor conciencia de que la publicidad no solo se enmarca en esto medios sino en la existencia de otros electrónicos, los mismos que presentan innovaciones en imágenes, sonidos y creatividad para lograr anuncios de gran impacto y captar la mente del consumidor; ofreciendo ciertas ventajas competitivas como expansión hacia mercados globales y, optimizar el medio de presentación de la empresa y de sus servicios hoteleros.

Empleado

Ambiente Laboral

Si bien el ambiente laboral influye directamente en el desempeño y productividad del trabajador, en la mayoría de los hoteles de la ciudad de Tulcán es notorio observar que existe trabajo en equipo, entendiendo que la gerencia está enfocada en maximizar las relaciones internas para poseer una mejor comunicación desde los altos niveles jerárquicos y así garantizar que haya mayor exigencia para obtener un mejor desempeño laboral, entre la estrategia más utilizada está las reuniones de integración y el promedio anual de cumplimiento de las mismas es de cinco a diez.

Enfoque administrativo del personal

El personal que labora en los hoteles de la ciudad de Tulcán en su mayoría si conocen del manual de funciones; sin embargo, existe un grupo representativo que trabaja de una forma empírica denotando que la alta gerencia aún no tiene una visión administrativa para efectuar un proceso de inducción que le permita a su personal conocer de su existencia y así cumplir correctamente a las actividades encomendadas. En cuanto a las áreas de capacitación que reciben se tiene que la atención al cliente y las relaciones humanas son las que tiene el mayor enfoque, si bien es cierto dentro de una empresa de servicios el cliente es la prioridad no se debe de descuidar las demás áreas como servicio de hospedaje y sobre todo la de administración; las cuales le permiten a la empresa funcionar como un engranaje y si uno de ellos no encaja adecuadamente la organización no conseguirá las metas planteadas.

Cliente

Consumo Hotelero

En lo que respecta al servicio hotelero de la ciudad de Tulcán, se tiene que la mayoría de sus clientes son concurrentes, se hospedan por lo general de una manera mensual, debido a que la mayoría se encuentran ha gustó con el servicio prestado, por lo que se puede afirmar que se hallan satisfechos, los puntos más sobresalientes para cumplir con sus necesidades son la

comodidad, aseo y la atención brindada; relacionando que dentro del enfoque administrativo tanto los gerentes como empleados están capacitados en brindar una buena atención a los mismos; sin embargo, esta satisfacción no es completa ya que la recomendación que más ha dejado el cliente para el servicio hotelero es la formación de un área de fumadores. Concluyendo que las empresas son eficientes y efectivos para brindar un buen trato a su cliente y esto los ha llevado a tener un consumismo que es frecuente aunque con la recomendación brindada se puede afirmar que la satisfacción no es total.

Eficiencia hotelera

En la ciudad de Tulcán especialmente en el sector hotelero el servicio de hospedaje es eficiente esto se da por la importancia que han dado los gerentes a esta área generando cada vez una mayor cantidad de clientes fijos, repercutiendo en la obtención de utilidades, la reducción de costos y gastos en sus procesos. Al mencionar clientes fijos la producción y capacidad de los hoteles está asegurada, lo que se concluye que al tener clientes fijos los hoteles pueden optar por generar una base de datos de gustos y preferencias en cuanto al servicio hotelero con la finalidad de moldear el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente.

Existencia hotelera

Tomando en cuenta que la publicidad es una parte del marketing el cual incluye una planeación y análisis de mercados. Las empresas hoteleras de esta ciudad manejan una publicidad mal direccionada, lo que implica que no se puede medir el impacto de la publicidad en cuanto a costos beneficio de la inversión, haciendo que la mayoría sus clientes saben de la existencia de los hoteles por amigos y/o contactos, representando una desventaja para los propietarios de los hoteles.

3.6.3. Validación de la idea a defender

En la actualidad los hoteles de la ciudad de Tulcán, brindan un buen servicio puesto que los clientes que usan sus instalaciones están casi satisfechos según los datos de la encuesta, pero al profundizar en la investigación de la demanda se demuestra que requieren nuevos y más servicios, sin embargo, no se nota una buena gestión administrativa puesto que el enfoque está dado más al cliente, pero, no se debe de descuidar otras áreas de vital importancia dentro del desarrollo empresarial.

Un punto que ayudaría a mejorar la gestión administrativa será la orientación hacia el rendimiento laboral y por ende a lograr una mayor satisfacción del cliente así como de elevar la imagen institucional, para ello se debe efectuar una mayor inversión en el recurso humano brindando mayores capacitaciones, así mismo, el enfoque que se debe dar a la publicidad no es solo vender una imagen sino realizar un análisis del mercado y efectuar un mejor marketing. Una herramienta para lograrlo es el buen uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's), ya que estas ayudan a difundir su imagen no solo en el ámbito local, nacional sino también en lo internacional; con lo cual se lograría captar un mayor número de clientes que desconocen del potencial hotelero que existe en la ciudad. La propuesta a desarrollar se basa en un sistema informático que no solo difunde la información, sino que permite efectuar reservas web bajo ciertos parámetros, así como la realización de foros que accede a la empresa a conocer de las necesidades de los clientes y ser más competitivos.

Cabe recalcar que los hoteles al tener sus clientes fijos, éstos son el motor de subsistencia de la empresa, por lo tanto, es necesario integrarlos dentro del proceso administrativo; es así que se sugiere conocer de los nuevos requerimientos existentes a través de un análisis de gustos y preferencias con lo cual se pueden crear estrategias para satisfacer estas necesidades.

Además un punto de partida para la buena gestión administrativa es el mantener un mejoramiento continuo de los procesos, puesto que, a los

manuales se los elabora y, no se los revisa y analiza de manera constante; y su manejo se vuelve obsoleto, las personas que cumplen con las actividades a ellas encomendadas tardan tiempos largos; derivando molestias en el servicio; por lo que, al efectuar una diagrama causa-efecto se puede conocer de las verdaderas falencias existentes; posteriormente al analizar las actividades de cada uno de los procesos se pueden descubrir cuellos de botella y tareas que se podrían automatizar para obtener eficiencia.

Es así que la elaboración del diseño de un sistema de gestión administrativo con énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos del servicio hotelero de la ciudad de Tulcán, permitirá a los administradores el tener una visión que ayude a mejorar su servicio con eficiencia, así como también mejorar la productividad del recurso humano.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

En cuanto al tamaño empresarial los gerentes de los hoteles de la ciudad de Tulcán, consideran de forma desmedida que sus empresas son grandes y medianas, lo que denota una visión errónea de la realidad de este tipo de empresas, en donde, se debe considerar un número mínimo de: recurso humano, capital, infraestructura y medidas de seguridad.

El proceso administrativo que llevan a cabo los gerentes hoteleros, está dado en base a su conocimiento y experiencia; más no a una adecuada gestión administrativa, ésta indica los pasos a seguir para tener una buena organización, coordinación, dirección y control para subsistir en el mercado.

A pesar de que hoy en día los costos han disminuido notoriamente en cuanto a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) y las empresas poseen mayor capacidad adquisitiva, sin embargo, los hoteles de Tulcán poseen herramientas tecnológicas pero aún no han aprovechado de las ventajas y beneficios que brindan; ya que algunos de sus procesos aún los llevan de forma manual y no han ingresado al mundo de la globalización, siendo su difusión más local que nacional e internacional.

Los hoteles de la ciudad de Tulcán operan bajo un ambiente laboral estable, lo que muestra que existe trabajo en equipo y por ende una buena comunicación; permitiendo reconocer que las buenas relaciones entre empleados implican un mejor desempeño laboral, haciendo que este sea más productivo y a su vez tener una visión más amplia del ser de la empresa, de sus objetivos y metas por cumplir.

En cuanto a los costos de capacitación los resultados obtenidos muestran que éstos son mínimos, denotando ciertas falencias en cuanto a la atención

y servicio ofrecido por parte de los empleados de los diferentes hoteles, lo que derivó en la insatisfacción de algunos clientes.

La capacitación de los empleados no debe estar orientada a una sola área (atención al cliente), ya que la empresa debe operar como un modelo integrado que permita a los gerentes y empleados adaptarse a los cambios del entorno.

En cuanto a la eficiencia hotelera se concluye que el servicio de hospedaje si satisface en gran parte las necesidades de los clientes, pero de igual manera se debe de prestar mayor importancia a los requerimientos no satisfechos, como el área de fumadores.

Existe una gestión administrativa basada en las experiencias de los administradores lo que les ha permitido permanecer en el mercado, más no mejorar las operaciones de la empresa en cuanto a la planificación, organización, dirección y control.

No existe en las empresas hoteleras un mejoramiento continuo en el proceso de servicio de hospedaje, ocasionando que sus empleados laboren sin actividades definidas en cada uno de los puestos de trabajo.

4.2. RECOMENDACIONES

El gerente del hotel al cual administran debe conocer el tipo y tamaño real de su empresa para tener una visión exacta de la misma y en base a ello efectuar un análisis interno que a la postre derive en una buena toma de decisiones en cada uno de los recursos de los que dispone, para ello debe efectuar actualizaciones constantes que le permitan estar al tanto de la evolución empresarial.

Una buena dirección empresarial empieza con un buen proceso administrativo, es decir, con una planificación, organización, dirección y control de todos los recursos; si bien es cierto la experiencia ha permitido mantener a la empresa sin embargo ésta queda expuesta a ser absorbida por la competencia, por lo que el gerente debe tomar la decisión de emprender un proceso de estudio o cursos de capacitación que le permitan cumplir con el ciclo antes mencionado a través de la utilización de manuales, excelencia en el servicio, marketing empresarial entre otros.

El buen uso y empleo de las TIC's permiten un mejor desempeño laboral, reducir tiempos y costos en los procesos, difundir a la empresa e ingresar al mundo de la globalización, lo cual crea oportunidades de crecimiento de mercado y ser más competitivo tanto en el ámbito local, nacional e internacional.

El buen ambiente laboral deriva en una mayor productividad de todos los involucrados, por lo que el gerente debe integrar y participar del proceso de trabajo de equipo aplicando la técnica de retroalimentación de la información (feedback) que le permita identificar las fortalezas y necesidades del desempeño de sus empleados con la finalidad de mejorar las relaciones laborales.

La capacitación tanto de gerentes y empleados como estrategia empresarial ayuda a las instituciones hoteleras a ser más competitivas dentro del mercado puesto que les permite estar preparado a los cambios que se les presente en su entorno, mejorando su desempeño laboral y ofreciendo un mejor servicio.

A través de los clientes fijos se recomienda manejar una base de datos de gustos y preferencias en cuanto al servicio de hospedaje con la finalidad de moldear el servicio en base a sus necesidades como por ejemplo la creación de un área destinada a fumadores lo cual no incomode al resto de personas que están alrededor.

La capacitación constante para todo el personal administrativo, los gerentes o propietarios hoteleros deben de invertir su capital en instruir a sus empleados, los convenios con universidades y entidades públicas o privadas sería la mejor alternativa para dar solución a estos inconvenientes.

Poner en práctica los conceptos de lo que implica la gestión administrativa haciendo énfasis en el talento humano, los clientes y sus necesidades con la finalidad de mejorar continuamente y satisfacer las necesidades tanto internas como externas.

Los procesos que manejan las empresas hoteleras deben estar enfocados hacia el mejoramiento continuo y la calidad en el servicio de hospedaje con la finalidad de involucrar todas sus acciones y actividades hacia una eficiencia y eficacia administrativa, a través de la divulgación de una filosofía de cambio en los integrantes de la empresa, que involucre el hacer las cosas bien, para qué y por qué.

Implementar y revisar periódicamente el manual de procesos, con la finalidad de estar atentos a la situación actual para tomar las medidas preventivas y correctivas que se presenten.

V. PROPUESTA

5.1. TÍTULO

Diseño de un Sistema de Gestión Administrativo con énfasis en el Mejoramiento Continuo de los Procesos del Servicio Hotelero de la ciudad de Tulcán.

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En los hoteles de la ciudad de Tulcán se ha podido identificar ciertas falencias en cuanto a la gestión administrativa, una de ellas es el enfoque exclusivo dirigido hacia la atención; lo que ha ocasionado el descuido de las demás áreas de la empresa provocando un rendimiento desequilibrado; aunque cada uno de los gerentes piensa que este enfoque lo ha llevado a estar acorde a las expectativas de sus clientes, sin embargo, la realidad refleja lo contrario, puesto que para brindar una adecuada atención se debe integrar cada una de las áreas que van generando valor y así lograr un cumplimiento en el servicio.

Este desequilibrio ha llevado a una desintegración paulatina y silenciosa de las áreas de la empresa representando una desventaja para sus propietarios ya que implica un trabajo individualista por parte de sus integrantes, lo cual no se enmarca dentro del alcance de sus objetivos y metas empresariales.

Además, en cuanto al manejo del recurso humano se ha determinado que el manual de funciones esta desactualizado, siendo evidente que el desconocimiento por parte de los empleados se haga presente y de igual forma las funciones no sean cumplidas a cabalidad, hay que reconocer que al utilizar un manual desactualizado existan tareas y/o actividades que generen tiempo y costos, lo que afecta en sí al servicio hotelero y por ende no se satisface los requerimientos de los clientes.

Dado que la gestión administrativa abarca un campo bastante amplio para su aplicación, esta propuesta se enfoca en el diseño de un sistema de gestión administrativa con énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos del servicio hotelero de la ciudad de Tulcán, cuyo fin es optimizar la gestión a través del manejo eficiente y eficaz de los recursos (técnicos, humanos, financieros y materiales), logrando ofrecer un servicio de hospedaje que cumpla y supere las expectativas del cliente dentro de un proceso de calidad y mejora continua.

5.3. JUSTIFICACIÓN

Una propuesta basada en la calidad y mejoramiento continuo en los procesos administrativos representa una solución eficiente y eficaz para el desarrollo de las empresas que tienen como fin prestar servicios de alojamiento.

Si bien la calidad constituye una filosofía de cambio en la mente de los integrantes de la empresa en hacer las cosas de mejor manera, el mejoramiento continuo señala las técnicas e instrumentos que se pueden utilizar en los procesos administrativos para minimizar errores y mejorar continuamente.

La presente propuesta permitirá integrar de mejor manera los procesos administrativos de las empresas hoteleras, ya que con el diseño adecuado de los manuales de procedimientos, modelo de selección de personal, modelo de seguridad hotelera y diseño de un software web tanto gerentes como empleados podrán implementar la práctica hacia el mejoramiento continuo basado en su cadena de valor.

Los beneficiarios de esta propuesta son los gerentes, el recurso humano y los clientes; ya que al tener una guía práctica podrán guiar sus actividades y operaciones hacia la mejora.

De igual manera es necesario mencionar que esta propuesta tendrá suficientes elementos y argumentos técnicos tales como el diagrama causa-efecto, que permitirá evidenciar las falencias que se han mencionado durante la investigación, para así diseñar manuales estructurados. Plasmando diferencias notorias entre un manual desactualizado con otro analizado, interpretado y diseñado con mejores alternativas.

Los impactos que generan esta propuesta son, el Económico ya que con el diseño de un sistema de gestión administrativa; se genera un mejor uso de los recursos de la empresa humanos, técnicos y materiales, lo que conlleva a una disminución de costos y por ende a una mayor productividad; y el Operativo puesto que con las herramientas administrativas propuestas el personal laborará acorde a las actividades encomendadas.

Finalmente los resultados de esta propuesta permitirán a los líderes de las empresas hoteleras, tomar en cuenta un diseño que sintetice las mejores prácticas administrativas que benefician su gestión y por ende su servicio hotelero.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General

Realizar el diseño de un sistema de gestión administrativo con énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos del servicio hotelero de la ciudad de Tulcán, que permita la satisfacción de las necesidades del cliente.

5.4.2. Objetivo Específicos

- ✓ Desarrollar un modelo de cadena de valor que permita la integración de las áreas involucradas en el servicio hotelero.

- ✓ Determinar las causas que originan una inadecuada gestión administrativa que determine el efecto que se está produciendo en el servicio hotelero.
- ✓ Efectuar un mejoramiento del manual de procedimiento del área de servicio y atención al cliente.

5.5. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

5.5.1. Participantes

Teniendo en cuenta que la población de estudio del proyecto son los hoteles de la ciudad de Tulcán los cuales están registrados en el Ministerio de Turismo y que a continuación se detallan en base a la división en categorías:

Tabla 5: Hoteles de la ciudad de Tulcán

Categoría Hotel	Hotel	Representante
Primera	Flor de los Andes	Lic. Ximena Tatiana Burbano León
	Palacio Imperial	Sr. Roque Benigno Arias Crespo
Segunda	Sara Espíndola	Prof. Eduardo Vinicio Espíndola Narváez
	Azteca	Sra. Carmela Mirian Ortiz Enríquez

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: Jackeline Cruceira

En el modelo operativo de la propuesta, se toma como referencia al Hotel Palacio Imperial el mismo que por infraestructura y recursos disponibles está en un punto medio de los demás hoteles, lo cual facilita un estudio comparativo con el resto.

Los colaboradores de la propuesta son:

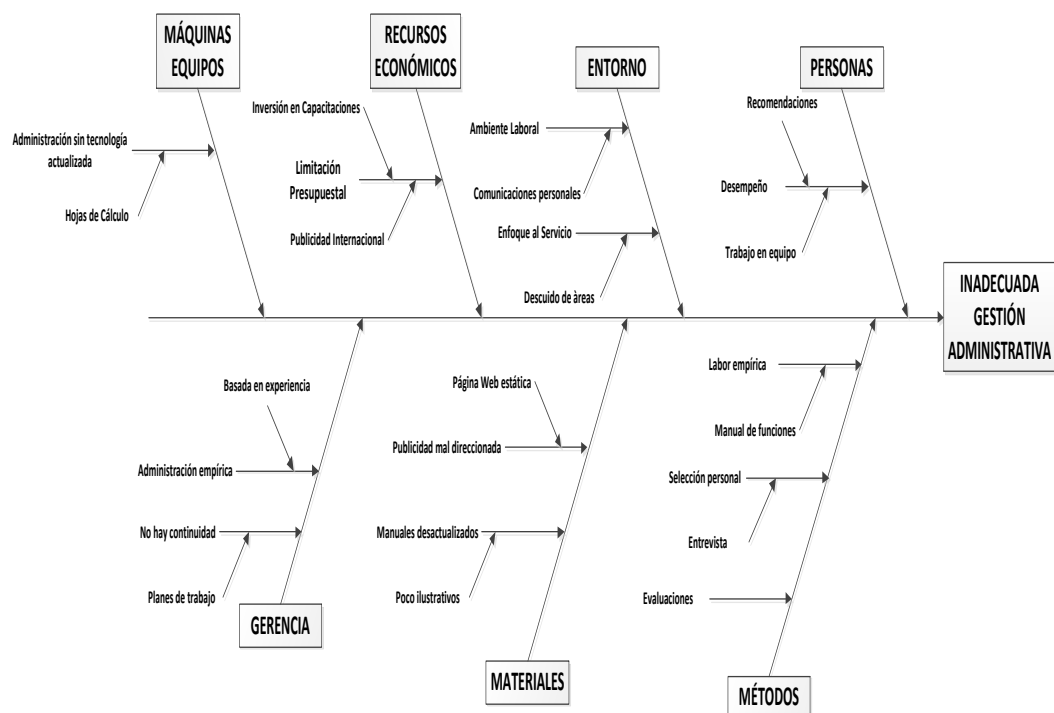
- ✓ Sr. Roque Arias, gerente del hotel

- ✓ Sra. Luz Merino, propietaria del hotel
- ✓ Ing. Jaime Flores, diseño de cadena de valor
- ✓ Ing. Jaime Díaz, diseño e interfaces de propuesta
- ✓ Ing. Ramiro Urresta, diseño de Manuales

5.5.2. Análisis Situacional Actual

Para determinar el análisis de la situación actual de la gestión administrativa del Hotel Palacio Imperial, se hace uso de una de las técnicas de la gerencia de procesos como es el Diagrama Causa-Efecto, el cual permitió establecer cuáles son las posibles causas que generan el inadecuado servicio y administración hotelera, además se muestran las relaciones mutuas que producen en efecto indicado. A continuación se presenta el diagrama mencionado.

Figura 2: Diagrama Causa-Efecto



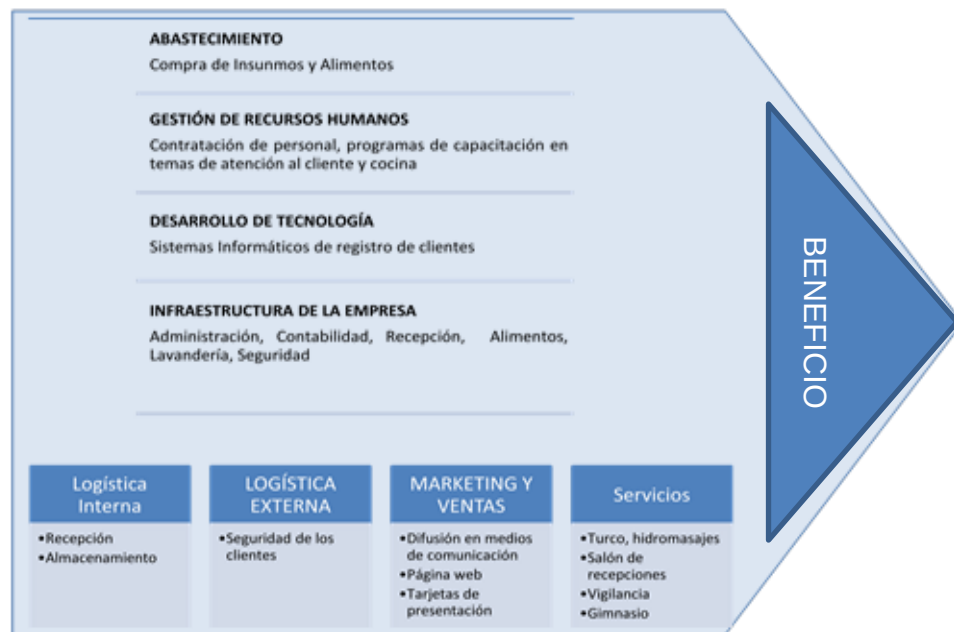
Fuente: Kauro Ishikawa, adaptado

Elaborado por: Jackeline Cruceira

5.5.3. Análisis de la Cadena de Valor

A continuación se realiza un modelo de cadena de valor diseñada en base a las actividades del hotel Palacio Imperial de la ciudad de Tulcán enfocado al servicio de hospedaje.

Figura 3: Cadena de Valor hotel Palacio Imperial



Fuente: Michael Porter, adaptado

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Como muestra la figura, esta cadena de valor es una propuesta de cómo estaría distribuidos los procesos principales y secundarios que generan valor para brindar una mejor atención al cliente en el hotel Palacio Imperial, la cual está compuesta de la siguiente manera: área de abastecimiento, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología, infraestructura, logística interna y externa, marketing y ventas y finalmente área de servicios; a continuación se desglosa cada una de ellas.

Actividades primarias

Como se mencionó en el capítulo II las actividades primarias están relacionadas con el diseño, producción, venta y postventa del servicio hotelero.

Logística Interna

En lo referente al almacenamiento tanto de materia prima para el servicio de restaurante y de suministros de hospedaje, existen divisiones dentro de la infraestructura del hotel para almacenar vegetales, carnes, carbohidratos, sábanas, colchones, etc. En cambio en lo que respecta a la recepción del cliente se establece las siguientes actividades divididas de acuerdo al personal:

✓ Jefe de recepción

- 1.1. Manejar las reservas que se realicen por medio del website
- 1.2. Cumplir con los procedimientos administrativos y reportes necesarios del departamento.
- 1.3. Verificar la actualización de CHART, verificando las reservaciones convenidas, así como también las NO SHOW.
- 1.4. Coordinar e informar al responsable de mantenimiento acerca de las averías, reparaciones y modificaciones en su área de control.
- 1.5. Responsable de la elaboración de inventario en el área a su cargo.

✓ Recepcionista

- 1.1. Proporcionar información turística y promocionar los servicios que presta el Hotel “Palacio Imperial”.
- 1.2. Mantener el área de recepción-caja en perfecto orden
- 1.3. Vender y asignar habitaciones.
- 1.4. Conocer, manejar y aplicar las tarifas de hospedaje según el convenio que el Hotel “Palacio Imperial” goce con el cliente.
- 1.5. Organizar las llegadas de grupos, revisando roominglist.
- 1.6. Resolver quejas de clientes de manera eficaz, amable y discreta.
- 1.7. Realizar reservaciones para hospedaje, previa verificación del cuadro CHART y las situaciones de overbooking.
- 1.8. Revisar los reportes de hospedaje, consumo y extras para asegurar que los datos sean correctos y de esta manera generar la facturación.
- 1.9. Realizar el check in y check out.

- 1.10. Coordinar con la camarera las actividades que conciernen a ambos departamentos (estado de la habitación, cambios de habitaciones, bloqueos, etc.), evitando discrepancias.
- 1.11. Reportar a la camarera de las habitaciones en previo estado de check out para la revisión del mismo.
- 1.12. Tomar pedido y solicitar se efectúe room service.
- 1.13. Ingresar al sistema computarizado la información requerida por dicha área, manteniendo la actualización de ello.
- 1.14. Llevar el control de las llaves de accesos principales, bodegas y oficina administrativa, así como también responsabilizarse del manejo de las llaves magnéticas de cada una de las habitaciones.
- 1.15. Realizar arqueo de caja, adjuntando las facturas, vales de gastos e informe diario de las ventas de servicios de hospedaje, roomservice, zona húmeda y GYM, lavandería y cargos por llamada, etc.
- 1.16. Ser responsable de los errores y omisiones en el cobro de cuentas de hospedaje, roomservice, zona húmeda y GYM, lavandería y cargos por llamada, etc.
- 1.17. Responsable y entrega de caja chica.
- 1.18. Contestar las llamadas telefónicas (internas y externas) pudiendo ser para huéspedes y trabajadores.
- 1.19. Desbloquear y realizar llamadas locales, nacionales e internacionales de acuerdo a solicitud del cliente.
- 1.20. Llenar y archivar las formas impresas acorde al requerimiento y función del área.
- 1.21. Recibir y enviar mensajes por fax, mail.
- 1.22. Actualizar los racks numéricos y alfabéticos.

Nota: Los términos hotelero están definidos en el manual de procedimientos

✓ Botones

- 1.1. Ofrecer información de la ciudad, sitios de interés turístico, comercial, bancos, etc.; así como también los horarios del

restaurante y de todos los servicios que presta el Hotel "Palacio Imperial".

1.2. Abrir y cerrar la puerta de acceso principal del Hotel "Palacio Imperial".

1.3. Escortar a los huéspedes y a sus pertenencias a las habitaciones, tanto en su ingreso como en su partida.

1.4. Saludar a los clientes en su arribo, permanencia y partida.

1.5. Informar a su inmediato superior acerca de los comentarios del huésped y/o cliente.

1.6. Entrega de correspondencia a clientes o interdepartamental.

1.7. Atender solicitudes de los huéspedes tratándose de artículos de farmacia, papelería, etc., e incluso durante el uso de la zona húmeda y GYM.

✓ Camarera

1.1. Limpieza de habitaciones, baños, pasillos y lobby de cada piso.

1.2. Reponer los amenities.

1.3. Cambiar los blancos de las habitaciones y baños.

1.4. Realizar cobertura.

1.5. Girado o volteo sistemático del colchón cada mes.

1.6. Ser responsable de las llaves magnéticas de las habitaciones designadas.

1.7. Verificar y revisar la ocupación de las habitaciones.

1.8. Verificación física de la existencia y estado de muebles, blancos previo check out del huésped.

1.9. Mantener el stock del material y de blancos.

1.10. Responder de manera clara, concisa, concreta y amable, en caso de que un huésped o cliente del hotel requiera información.

1.11. Atender, resolver o reportar quejas.

Logística externa

Estas actividades están relacionadas directamente con la seguridad de los clientes, por lo tanto se basan en las siguientes actividades:

1.1. Vigilar y proteger bienes, muebles e inmuebles de la empresa.

- 1.2. Proteger a los clientes internos y externos que se encuentran en las instalaciones del Hotel "Palacio Imperial".
- 1.3. Efectuar controles de identificación en el ingreso y salida de muebles y en ningún caso podrá retenerse la documentación personal, evitando robos, hurtos o daños.
- 1.4. Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de seguridad a los delincuentes, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquellos.
- 1.5. No abandonar su puesto de vigilancia, salvo causa debidamente justificada.
- 1.6. Tomar anotaciones en la bitácora sobre novedades suscitadas durante su jornada, siendo firmadas de conformidad.
- 1.7. El vigilante es responsable ante la empresa, de los daños que causare a los intereses de este, por dolo o culpa en el ejercicio de sus funciones.
- 1.8. Realizar rondas sistematizadas dentro del perímetro u predio donde se ubica su objetivo.
- 1.9. Registrar los horarios de entrada y salida de personas de visita previa consulta telefónica y aprobación por parte de la persona que lo va atender.
- 1.10. Vigilar que obstruyan el acceso de la puerta principal, ni tampoco interrumpen el paso peatonal
- 1.11. Comunicar de manera inmediata a la administración cualquier anomalía que observe dentro y fuera del mismo. En el caso de alguna emergencia llamar a los cuerpos de seguridad correspondientes.
- 1.12. Responsable de abrir los portones de los accesos principales al garaje
- 1.13. Alertar o desalojar a personas que causen problemas y advertir a las personas.
- 1.14. Obtener asistencia para víctimas de accidentes y presentar informes sobre los accidentes.
- 1.15. Notificar al personal de la presencia de personas con dudosa reputación.
- 1.16. Ayudar a la gerencia en situaciones de emergencia.

1.17. Puede ingresar y revisar las habitaciones de huéspedes en caso de sospecha de que se hayan retirado sin pagar para confirmar las sospechas y custodiar cualquier objeto personal que haya quedado.

Marketing y ventas

El hotel Palacio Imperial utiliza como medios de publicidad: la televisión, radio, prensa y de igual manera tarjetas publicitarias hay que recalcar que esta publicidad se realiza a nivel local, lo que genera que la imagen no sea conocida a nivel internacional. Sin embargo, hay que señalar que dentro del marketing este hotel cuenta con una página web la cual ha sido analizada y se puede reconocer que dicha página se mantiene estática, es decir, que solo muestra ciertos servicios disponibles entre estos se encuentran los siguientes: habitaciones, salón de convenciones, restaurant y reservaciones vía telefónica.

Figura 4: Página web del hotel Palacio Imperial



Fuente: Hotel Palacio Imperial

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Servicios

El hotel Palacio Imperial tiene diferentes servicios complementarios al servicio de hospedaje de entre se menciona los siguientes:

- ✓ Restaurant: El cliente tiene la facilidad de alimentarse sin necesidad de salir del hotel ya que dentro del menú existe gran variedad de comidas típicas, nacionales e internacionales.

- ✓ Salón de eventos: Un espacio que ofrece servicios para convenciones, conferencias, reuniones etc.
- ✓ Seguridad o vigilancia: Formado por personal idóneo quien es el encargado de brindar la seguridad necesaria al cliente en la parte externa del hotel.
- ✓ Gimnasio, sauna, turco, baño de cajones: Corresponde al área de relajamiento disponible para el cliente las 24 horas en caso de requerirlo.
- ✓ Garaje: Comprende el área donde el cliente tiene la facilidad de ingresar con su vehículo al hotel sin necesidad de preocuparse ya que esta área se encuentra vigilada.
- ✓ Servicio de hospedaje: Exclusivo para el alojamiento de los clientes.

Actividades secundarias

Estas actividades son auxiliares y están relacionadas con la compra de materia prima, infraestructura, manejo del recurso humano y tecnología.

Abastecimiento

Las actividades de esta área están relacionadas directamente con el servicio de restaurant y hospedaje, sus principales proveedores ofertan productos de insumos de habitación (papel, toallas, sábanas etc.) cárnicos, vegetales y frutas.

- 1.1. Los jefes de cada área revisan el stock de insumos y elaboran un informe de inventario
- 1.2. Entregan el informe al responsable de bodega.
- 1.2. Compra de suministros, alimentos no disponibles
- 1.3. Relación con proveedores, mejores precios, calidad en el producto.
- 1.4. Verificación e ingreso a bodegas de los insumos y alimentos comprados.
- 1.5. De acuerdo al tipo de alimentos los clasifican en las diferentes áreas.

Gestión de recursos humanos

En cuanto al manejo del personal se menciona que los empleados reciben capacitaciones basadas en lo referente a atención al cliente y cocina. Sin embargo el proceso de inducción es realizado por el gerente por lo que en el siguiente punto de la propuesta se presentará un modelo de selección de personal para el Hotel Palacio Imperial.

Desarrollo de la tecnología

El hotel Palacio Imperial en cuanto al manejo de información contable y financiera cuenta con un sistema operativo basado en Excel llamado Sistema Hotel Palacio Imperial el cual según lo manifiesta su gerente y propietaria se ajusta a sus necesidades. Sin embargo dentro del servicio de hospedaje al registrarse un cliente este sistema involucra las siguientes actividades:

- 1.1. Solicitar una habitación. En el caso de que haya reservado el cliente avisa su llegada.
- 1.2. Entregar hoja de registro al cliente.
- 1.3. Llenar datos informativos; nombres, apellidos, cédula de identidad, teléfono, ciudad de origen, etc.
- 1.4. Ingresar datos al sistema operativo en la base de datos de Excel.
- 1.5. El cliente queda registrado.
- 1.6. Emitir factura dependiendo el cliente si lo requiere a su llegada o salida. La factura emitida incluye los servicios complementarios que se ha hecho uso.
- 1.7. La factura es emitida a través del sistema.

Infraestructura empresarial

En lo que respecta a la gerencia la planificación anual está presente en la administración del hotel al igual que los planes estratégicos.

El espacio físico del hotel Palacio Imperial está dividido en seis áreas las cuales se encuentran distribuidas en la siguiente manera:

Área de Gerencia, contabilidad, recepción, alimentos, seguridad, lavandería y servicios.

5.5.4. Modelo de Proceso de Selección de Personal

Un proceso de selección de personal implica una mejora continua en la gestión de una empresa hotelera, por lo tanto, se propone un modelo de selección basado en la “Planeación de personal, análisis de puestos y candidatos”. Contreras (2011¶ 1) que incluye:

- ✓ Planeación de personal: Relacionada directamente con el análisis del entorno laboral de la empresa, el tener una visión global de lo que la empresa requiere en cuanto al personal y sus puestos, basado en realizar planes para ocupar o eliminar futuras vacantes y cómo hacerlo.
- ✓ Análisis de puestos: Permite determinar si el candidato a ocupar reúne los requerimientos suficientes para ocupar el puesto y así poder adaptarse a las circunstancias del entorno de la empresa.
- ✓ Candidatos: Personas con habilidades, destrezas que pueden ocupar el puesto de trabajo.

El proceso de selección efectúa el siguiente procedimiento:

- ✓ Recepción de solicitantes

En esta etapa inicial se propone el siguiente formato, el cual permite obtener datos informativos de los candidatos a ocupar el puesto a través de una entrevista previa de acuerdo a los parámetros expuestos se podrá evaluar al candidato de entre una puntuación de 10 a 100 por ciento de acuerdo a las expectativas del gerente con la finalidad de tener una visión más amplia y así definir las personas inadecuadas y obtener información básica de los candidatos más potenciales.

Tabla 6: Calificación entrevista previa

Indicadores	Condiciones de evaluación / Porcentaje			
Características físicas	10 - 20	30 - 40	50 - 60	70 - 100
Presentación personal				
Habilidad para expresarse				
Confianza en si mismo				
Educación mostrada				
Inteligencia aparente				
Ambición revelada				
Personalidad				

Fuente: José Contreras

Elaborado por: Jackeline Cruceira

✓ Ficha Profisiográfica

La ficha de especificaciones del puesto debe contener los atributos psicológicos y fisiológicos del candidato a ocupar la vacante, además de las especificaciones del lugar de trabajo, esta ficha permite identificar la técnica más adecuada a utilizar para la selección de personal, ya que de cierta forma permite analizar el puesto y a su vez identificar las condiciones del entorno en donde va a desempeñar su labor el candidato a ocupar la vacante.

De igual forma en otra tabla de modelo de perfil se muestra un formato de entrevista a aplicar al candidato a ocupar un puesto específico. Estas dos tablas ayudarán a la gerencia a tener una mejor selección de personal que cumpla con los objetivos empresariales de atención y servicio al cliente.

Tabla 7: Ficha Profisiográfica

FICHA PROFISIOGRAFICA			
Puesto:		Sección:	Código: Fecha:
1 DESCRIPCION			
2 EQUIPO DE TRABAJO			
3 REQUISITOS GENERALES			
Escolaridad	Primaria	Licenciatura	Carrera técnica
	Secundaria	Maestría	Otros
	Universidad	Doctorado	
Experiencia			
4 CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente	Luminosidad	Ruido	Espacio
	Humedad	Olores	Altura
	Temperatura	Polvos	
Reglamento	Supervisión para	Contac. Secciones	Proximidad física
	Supervisión recibida	Contac. Empresas	
	Contac. Colegas	Contac. público	
5 ACTIVIDADES			
Parado%	Por horas		
Andando%	Por horas		
Sentado%	Por horas		
6 CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS			
Inteligencia general	Numérica	Memoria visual	
Inteligencia reproductiva	Raciocinio abstracto	Memoria auditiva	
Aptitud espacial	Rapidez de percepción	Memoria p/números	
Verbal y social	Atención p/detalles	Cálculo mental rápido	
Mecánica	Atención distribuida		
7 CARACTERISTICAS PSICO-FISIOLOGICAS			
Discriminación cromática	Coordinación de las manos		
Visión de profundidad	Coordinación de los pies		
Destreza manual	Coordinación de las manos/vista		
Agilidad c/los dedos	Coordinación de los pies/vista/manos		
Destreza c/las manos/brazos	Automatización de movimientos		
Destreza c/las manos/piernas			
8 PERSONALIDAD:			
9 CONCLUSIONES:			
10 BATERIA TEST:			
OBERVACIONES:			

Fuente: José Contreras

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Tabla 8: Modelo de perfil de la entrevista

PERFIL DE ENTREVISTA		PUNTOS
IDENTIFICACION		
Nombre	Sexo	
Escolaridad	Edad	
Candidato al puesto de:		
Tiempo de aplicación		
PERSONAS A CARGO		
HISTORIAL EDUCACIONAL		
EXPERIENCIA PROFESIONAL		
ASPIRACIONES Y PLANES PARA EL FUTURO		
INTERESES RECREACIONALES Y SOCIALES		
CONDICIONES FISICAS		
FLUIDEZ VERBAL		
SEGURIDAD APARENTE		
AUTOEVALUACION		
SITUACION FINANCIERA		
COMPORTAMIENTO DURANTE LA ENTREVISTA		
CONCLUSION		
Fecha	Seleccionador	Clasificación

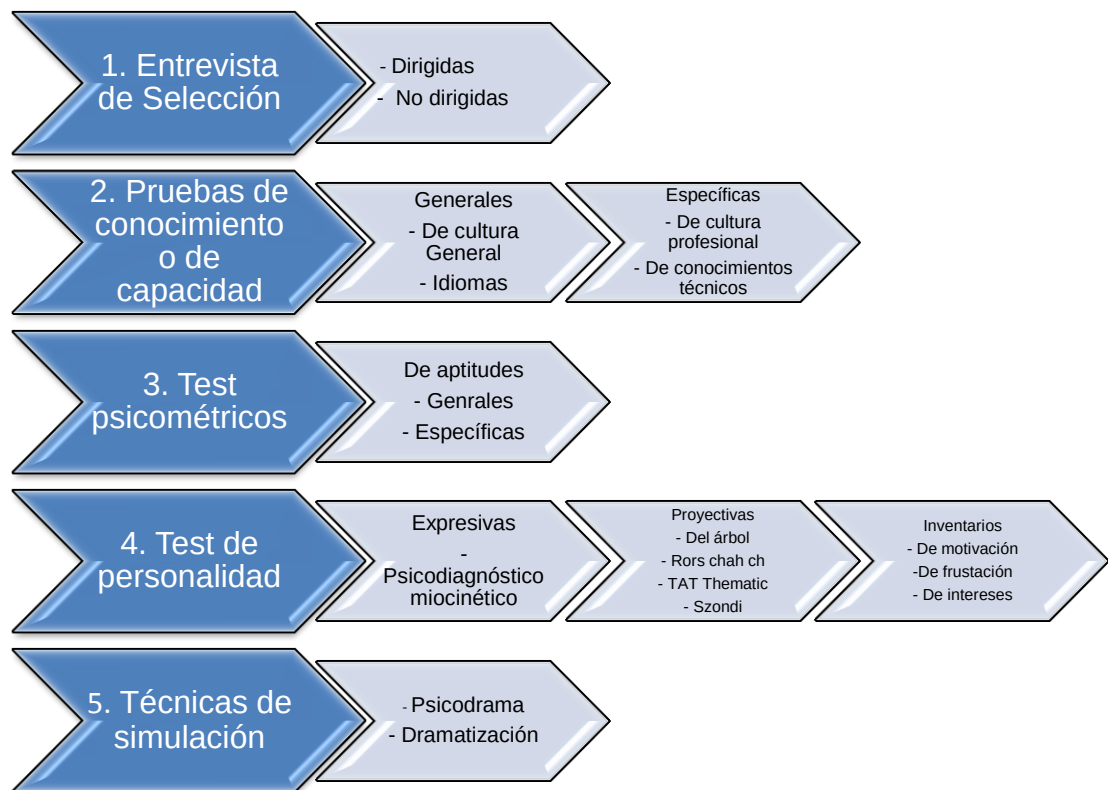
Fuente: José Contreras

Elaborado por: Jackeline Crucerira

✓ Elección de técnicas de selección

Se propone las siguientes técnicas de selección que la alta directiva puede tener en cuenta al momento de la selección del recurso humano, a través del siguiente gráfico se muestran las mismas:

Figura 5: Técnicas de selección de personal



Fuente: José Contreras

Elaborado por: Jackeline Cruceira

- Entrevistas de selección: Basadas en el planteamiento de un cuestionario estructurado o no pueden ser:
 - Dirigidas: Preguntas cerradas y fáciles de entender para la persona a quien se está entrevistando.
 - No dirigidas: Preguntas abiertas en donde el entrevistado no tiene límite de tiempo y puede hablar con libertad.
- Pruebas de conocimiento o de capacidad: Permite medir la capacidad de los candidatos a evaluar en cuanto a sus conocimientos y habilidades y pueden ser:
 - Generales: Conocimiento de cultura general o idiomas.

- Específico: Conocimiento específicos y técnicos referente a su campo profesional o área.
 - Test psicométricos: Evalúa las aptitudes de las personas tanto psicológicas como psicométrica (rasgos innatos)
 - Test de personalidad: Permite evaluar la personalidad y comportamiento profesional de los candidatos a ocupar la vacante.
 - Expresiva: Evalúa al candidato el temperamento y carácter individual a través de los movimientos expresivos utiliza como herramientas los test de psicodiagnóstico miokinético.
 - Proyectivas: Permite saber cómo piensa el candidato a ocupar la vacante pueden ser:

Del árbol: Utiliza como herramienta un árbol gráfico y se basa en un análisis psicoanalítico.

Rorschach, TAT Themactic y Sznodi: Análisis psicodiagnóstico utiliza láminas manchadas para evaluar la personalidad del candidato.
 - Técnicas de simulación: Involucra al candidato a formar parte de una actuación ejerciendo el papel de la vacante a ocupar.
- ✓ Solicitud de empleo
- El candidato deberá establecer sus datos personales como también sus antecedentes laborales, indicando el por qué requiere la vacante y porqué dejó sus anteriores trabajos.
- ✓ Pruebas de empleo
- Utiliza como principal instrumento los test psicológicos, de personalidad y de desempeño, los mismos que permitirán analizar a cada candidato compararlo con sus adversarios para escoger a los mejores postulantes para la vacante a ocupar.

✓ Entrevistas

Una vez analizado a cada candidato se seleccionará a los candidatos que mostraron mejor capacidad para ocupar el puesto en donde se les aplicara la tabla siguiente:

Tabla 9: Ficha individual de selección

FICHA INDIVIDUAL DE SELECCIÓN											
Nombre:.....Fecha de nacimiento.....											
Puesto.....											
RESULTADOS DE LO TEST											
TEST	PORCENTAJE										TOTAL
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
1.Nivel mental											
2.Atención concentrada											
3.Atención distribuida											
4.Raciocino											
5.Memoria: Posición											
Numero											
Palabras											
6.Actitud numérica											
7.Rapidez perceptiva											
8.Identificación de formas											
9.Percepción cromática											
10.Destreza manual											
11.Tiempo de reacción											
12.Nivel de aspiración											
13.Nivel de experimentación											
Observaciones:											
Indicaciones:											
Contraindicaciones:											
Resultado final:											
Aplicador										Fecha:	

Fuente: José Contreras

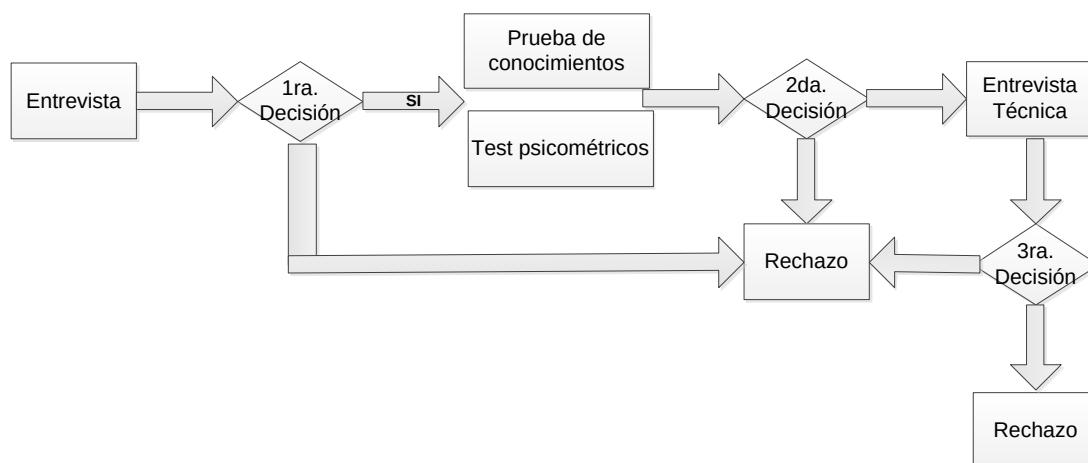
Elaborado por: Jackeline Cruceira

- ✓ Investigación de la historia anterior
Verificar los datos que el candidato menciona durante el proceso de selección académico, personal y de empleos anteriores, ya que permite tener información más objetiva para el puesto a ocupar.
- ✓ Selección preliminar por el jefe de recursos humanos
Los candidatos pre-seleccionados deben presentarse ante el jefe de recursos humanos a una entrevista previa para así poder evaluar sus aptitudes técnicas.
- ✓ Selección final
Los expedientes de los candidatos seleccionados serán puestos a consideración al gerente del hotel quien es el encargado de revisar cada uno de los procesos anteriores con la finalidad de escoger el candidato idóneo para ocupar la vacante, seguido por un segundo y tercer candidato suplente. El resultado se publicará al día siguiente en donde se contara con un plazo de 3 días hábiles para ser revisado nuevamente y 5 días para ser publicado y dictaminado finalmente.
- ✓ Examen médico
Al candidato seleccionado se le aplicara un examen médico para verificar alguna capacidad física para ocupar el puesto de trabajo. Una vez hecho los análisis respectivos, el jefe de recursos humanos autorizará la afiliación del candidato seleccionado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Con la aplicación de este modelo de selección de personal el hotel Palacio Imperial podrá escoger los candidatos más idóneos y productivos para la empresa asegurando un mejor desempeño ya que el personal está apto para acoplarse al entorno laboral.

A continuación se presenta una figura resumen del proceso de selección de personal:

Figura 6: Proceso de selección de personal



Fuente: José Contreras
Elaborado por: Jackeline Crucerira

5.5.5. Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos está diseñado en base a las actividades que realiza el personal del Hotel Palacio Imperial para ofrecer un servicio de alojamiento y cuya finalidad radica en plasmar de forma gráfica los procesos que intervienen en la ejecución del mismo.

Al realizar los manuales se puede observar las diferencias entre un manual de funciones descrito por actividades y uno propuesto por proceso a través de los diagrama de flujos, tanto en las actividades como en el tiempo ya que a través del empleo de indicadores se puede medir la eficiencia y eficacia en la atención al cliente, es decir, detectar posibles falencias que se encuentran al ejecutar las funciones por parte de los empleados y proponer un manual de procedimiento basado en la mejora continua, disminuyendo tiempo, costos y optimizando el recurso humano.

El manual de procedimientos para el área de servicio y atención al cliente se desarrolla en el anexo 5.

5.5.6. Modelo de Seguridad Hotelera

Al hablar de seguridad hotelera se debe tener presente que no solo son sistemas técnicos sino todas las medidas que la organización tenga en cuenta para la prevención, la reducción y el control de las distintas acciones externas e internas que se puedan presentar con la finalidad de proteger a los clientes, personas y bienes.

Por lo tanto, es importante que se considere un modelo de seguridad hotelera para ofrecer un mejor servicio dirigido hacia el cliente, es así que a continuación se presenta un modelo que sirva de guía para que el gerente del hotel Palacio Imperial tome las medidas preventivas y correctivas a fin de prestar un mejor servicio hotelero.

Tabla 10: Variables en la seguridad hotelera

Seguridad	Descripción
De los bienes	Equipajes, vehículos, valores
De las personas	Pasajeros VIP, grupos de riesgo, personal de trabajo, etc.
Informativa	Servicios del establecimiento y del destino
Económica	Ante delitos económicos por ejemplo fraudes
Gastronómica	Prevención bromatológica
Médica	Ante accidentes de huéspedes y personal del establecimiento
Contra incendios	Incendios que pueden provocarse

Fuente: Jackeline Crucerira

Elaborado por: Jackeline Crucerira

Seguridad contra incendios.-

Considera todo un sistema de medios técnicos y medidas organizativas tendientes a evitar, controlar y extinguir incendios a fin de proteger personas y bienes. Este sistema debe estar detallado en el manual de seguridad contra incendios del hotel.

Los medios técnicos corresponden a la infraestructura y equipamiento que permita implementar un sistema de prevención, detección y extinción de incendios mientras que las medidas organizativas corresponden a las estrategias, por medio de planes y programas.

Los medios técnicos se estructuran en base a un sistema de protección activa integrado por elementos, equipos y sistemas tecnológicos de control, de detección y de operación automática que permiten detectar y comunicar un incendio (incluyen a los equipos emisores -sensores, detectores de humo, temperatura, llamas, pulsadores manuales, etc.- y receptores de señales- alarmas acústicas, entre otros)

El sistema de protección pasiva está integrado por los elementos físicos del edificio integrado entre otros por el sistema de señalización de vías de escape, compartimentación de los recintos, control de humos y sistema de luz de emergencia.

También se deben considerar las pautas de diseño del edificio junto a las normas de seguridad implementadas. Los criterios de diseño para proyectar circulaciones verticales (escaleras) y horizontales (pasillos), así como los elementos que componen el sistema -cajas de escaleras cerradas herméticamente, las puertas deben abrir en el sentido de la salida y que deben permanecer siempre cerradas, accesos fáciles de identificar, si cuentan con barras anti pánico ya que no deben tener cerraduras ni cerrojos, los elementos de revestimiento deben ser incombustibles, etc.; se unen al sistema de señalamiento e iluminación de emergencia en el diseño integral del establecimiento.

Plan de Evacuación.-

Para el plan de evacuación es muy importante considerar que el factor humano es fundamental, puesto que va desde la cadena de mandos hasta la detección del siniestro lo que requiere de una clara articulación de tiempos y personas. Los puntos a considerar son:

- ✓ Programa de descripción de funciones del personal del establecimiento (la cadena de mandos ante un siniestro).
- ✓ Programa del sistema de comunicaciones (interno y externo) en caso de siniestro.
- ✓ Programa de actuación en caso de incendio (con el rol de cada participante interno o externo).
- ✓ Programa de asistencia médica de urgencia.
- ✓ Programa de evacuación (estableciendo órdenes de salida de los huéspedes, para hacer el proceso más efectivo).
- ✓ Programa de actuación con el huésped durante y luego del siniestro a fin de evitar situaciones de pánico.

El sistema de seguridad contra incendio no debe descuidar ante un siniestro el sistema integral de seguridad del edificio, ya que esta circunstancia puede ser aprovechada para cometer hechos delictivos por terceros.

Manuales de Procedimientos de Seguridad.-

Con la creación de estos manuales el recurso humano del hotel Palacio Imperial conocerá de los lineamientos y de la metodología que deben seguir para el accionar sobre seguridad, y su importancia radica en:

- ✓ Orientar acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- ✓ Establecer los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- ✓ Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describe.
- ✓ Delimitar responsabilidades y evitar desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.
- ✓ Facilitar la supervisión del trabajo y proporcionar a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- ✓ Además sirven para lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.

Tipos de manuales.-

Se propone realizar los siguientes manuales para brindar una adecuada seguridad tanto interna como externa y así el cliente no sienta temor al instante de utilizar las instalaciones del hotel Palacio Imperial.

- ✓ MANUAL TEMÁTICO. Integra este documento toda la información teórica y metodológica relacionada al tema en estudio (habitaciones, ama de llaves, etc.). Es de uso interno del Departamento de Seguridad y se debe buscar actualizarlo permanentemente. Debe ser leído obligatoriamente por todos los que componen el personal de este Departamento. Se complementa este compendio de información con las acciones de capacitación que periódicamente deben ejecutarse con aquellos involucrados en la acción
- ✓ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. Es un documento administrativo que establece las pautas a seguir ante una acción determinada a realizar o prever. Este documento será de conocimiento de todos aquellos relacionados a la acción.
 - Modelo de Componentes que deben contener los manuales de procedimientos.
 - Portada.
 - Contenido.
 - Documentos de Aprobación Técnica y Registro del Manual.
 - Documento de actualización.
 - Introducción.
 - Objetivo del Manual.
 - Carátula del procedimiento.
 - Índice del procedimiento.
 - Objetivo del procedimiento.
 - Normas de Operación.
 - Descripción Narrativa del procedimiento.
 - Clasificación de los Procedimientos, (Por su presentación: libreto, bloque, Por su profundidad: generales, específicos y mixtos).
 - Responsable.

- Actividad.

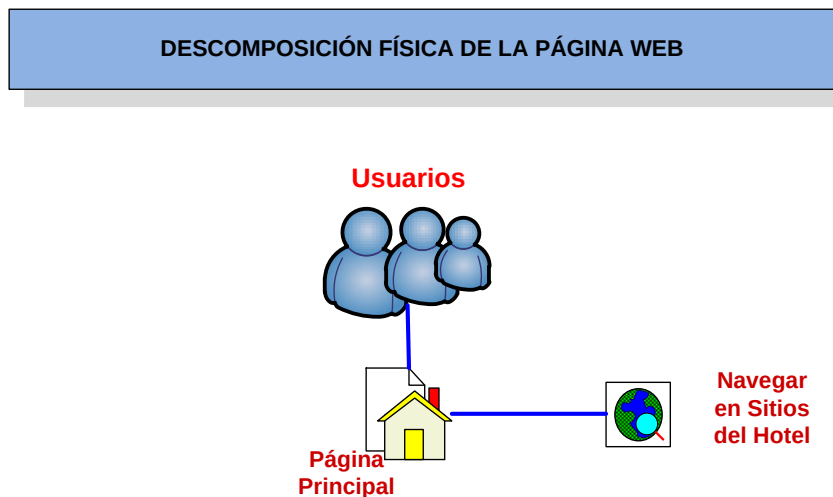
Protocolo de actuación.-

Finalmente se propone seguir un protocolo de actuación en caso de presentarse una situación de emergencia

- ✓ No exponer la vida por cosas materiales.
- ✓ Observar todo lo que pasa a su alrededor si le es posible.
- ✓ Llamar al 911, a la mayor brevedad y solicite ayuda.
- ✓ Comunicarse con las autoridades de la zona.
- ✓ Activar la red de comunicación existente en la comunidad para dar información y solicitar apoyo.

5.5.7. Modelo de Interfaz Web al Cliente

Figura 7: Descomposición física de la página web



Fuente: Jaime Díaz

Elaborado por: Jackeline Cruceira

Como se puede observar en la figura el hotel Palacio Imperial cuenta con una página web estática cuyo enfoque se basa en mostrar información permanente, en dicha página se muestra una descripción total de la empresa su misión, visión, objetivos, servicios y contactos, lo que limita el acceso al

cliente en cuanto a explorar el sitio y escoger opciones que faciliten su servicio.

Hoy en día el uso de las TIC's ha mejorado notoriamente la calidad en el servicio y gestión en las empresas hoteleras la propuesta de un sistema web genera valiosas ventajas en cuanto a agilidad en el servicio y control de la de las operaciones de la empresa.

Por ello el cliente quien es el motor principal de toda empresa con el diseño de un sistema web en el hotel Palacio Imperial podrá:

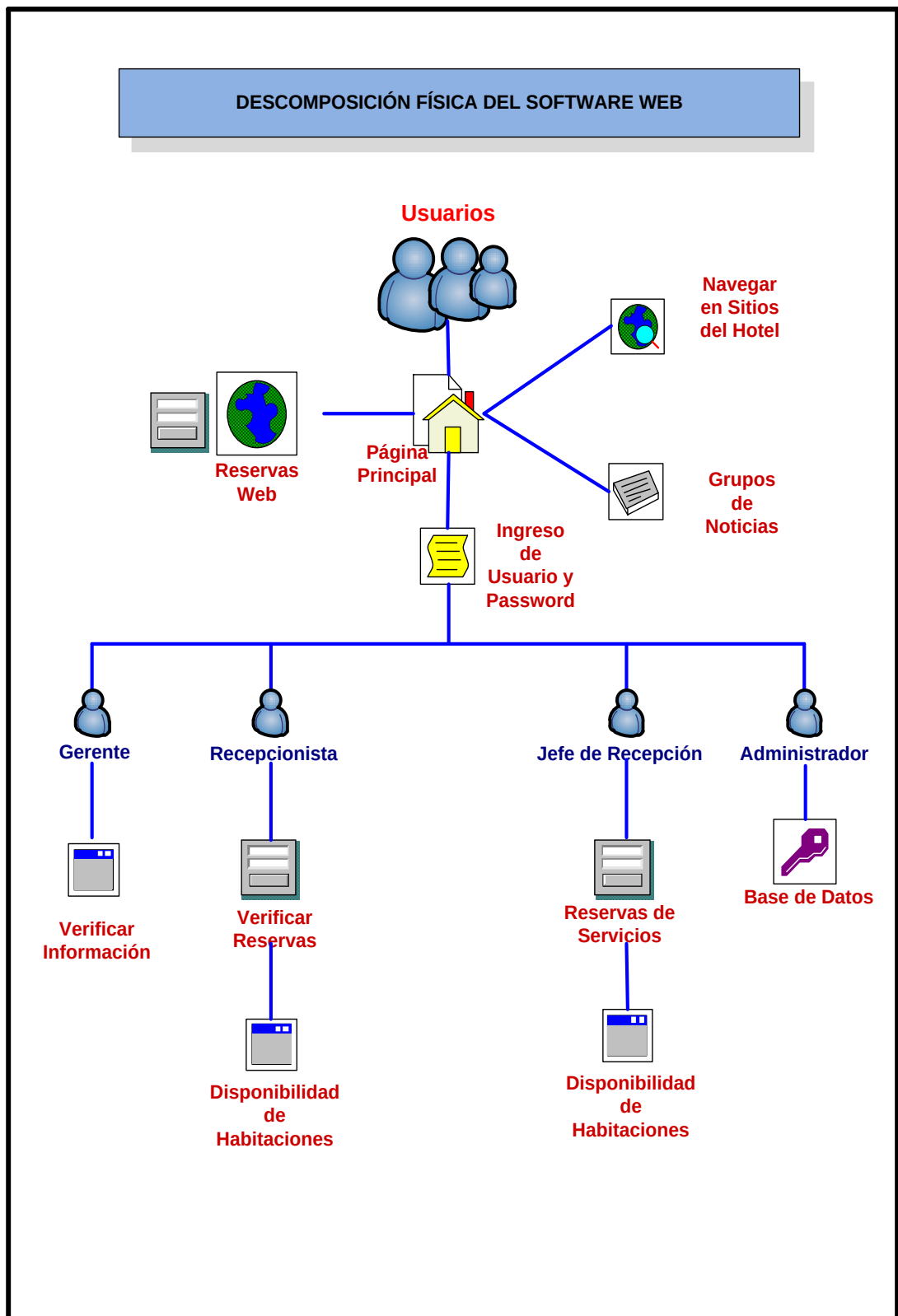
- ✓ Ingresar a la página web y visualizar las mismas opciones que tienen en la actualidad
- ✓ Realizar reservas web
- ✓ Explorar los servicios del hotel
- ✓ Estar al tanto de las actualizaciones del hotel en cuanto al servicio hotelero: descuentos, promociones, tarifas etc.
- ✓ Dejar comentarios y sugerencias.

En cuanto al acceso de usuarios del hotel; gerente, administrador, jefe de recepción y recepcionista; de acuerdo al cargo que cada uno desempeña podrá:

- ✓ Ingresar a la base de datos del sistema (administrador)
- ✓ Realizar las reservas de servicios
- ✓ Verificar disponibilidad de habitaciones o de eventos
- ✓ Controlar las operaciones en cuanto a manejo de habitaciones y reservas
- ✓ Verificar información
- ✓ Verificar reservas

Con esta ventaja competitiva el gerente puede administrar desde cualquier lugar y momento todo el giro del negocio con lo cual puede gestionar de mejor manera la toma de decisiones.

Figura 8: Descomposición física del sistema web propuesto



Fuente: Jaime Díaz

Elaborado por: Jackeline Cruceira

5.6. CONCLUSIONES

El análisis de la situación actual en el hotel Palacio Imperial dio a conocer que existen falencias en cuanto a la gestión administrativa tanto del recurso humano, entorno, maquinaria y equipos, y métodos de trabajo.

El diagrama causa-efecto es una herramienta administrativa que permite establecer las relaciones que generan un problema en la gestión de los hoteles; a su vez aplicado al sector hotelero, permite a los gerentes proponer alternativas de cambio que mejoren su gestión.

La cadena de valor permite a las empresas hoteleras tener un análisis situacional del entorno interno y externo de la misma ya que en esta se establece las áreas y actividades principales, secundarias de lo que abarca el servicio hotelero.

La cadena de valor del hotel Palacio Imperial fue diseñada bajo las necesidades del área de recepción, tomando como principal enfoque la atención al cliente.

Los manuales de funciones y procedimientos permiten mejorar los procesos que tiene la empresa hotelera y también el manejo de los recursos materiales, económicos y humanos lo que garantiza una reducción de costos y por ende un mejor desempeño del personal.

Los diagramas de flujos en los hoteles permiten establecer las actividades básicas y principales de un proceso, así como también muestran la integración de las áreas de la empresa.

Con el manual de selección de personal el gerente puede tener la certeza de que las personas que laboran en su hotel tienen las actitudes y aptitudes idóneas para el cargo a desempeñar.

Un modelo de seguridad hotelera crea una ventaja competitiva para los gerentes hoteleros ya que este implica el aseguramiento de los clientes al prescindir de un servicio de hospedaje teniendo como principal enfoque la seguridad del cliente desde su ingreso hasta su salida.

El diseño de un software web permite la difusión nacional e internacional del hotel Palacio Imperial; de igual manera el cliente no tiene la necesidad de movilizarse para reservar una habitación sino con el simple hecho de registrarse en la web asegurara su estadía y facilita el proceso.

5.7. RECOMENDACIONES

El realizar continuamente un análisis situacional le va a permitir al gerente conocer las causas que se presentan en su entorno y que derivan en la inadecuada gestión administrativa, con lo cual se puede tomar medidas preventivas y correctivas.

El empleo de técnicas de gerencia de procesos como el diagrama causa-efecto, pues permite conocer las posibles causas que generan el problema encontrado.

El uso de la cadena de valor como herramienta administrativa que permita crear un valor agregado en los procesos de la empresa destinado a mejorar los servicios.

La revisión constante de los manuales de funciones y de procesos, debido a que siempre existirán cambios en cada una de las actividades y así mejorar el desempeño laboral.

El uso de manuales basados en indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas por el personal.

La puesta en marcha de un modelo de selección de personal permitirá al gerente tener un personal idóneo que se ajuste a los cambios que se presentan en la empresa y contribuir eficientemente a la misma.

El empleo de técnicas de selección de personal que permita interpretar las necesidades de la empresa para lograr escoger el personal más calificado para ocupar una vacante.

La implementación de un modelo de seguridad hotelera que involucre un plan de prevención y evacuación en caso de riesgos y/o accidentes que se puedan presentar en el hotel.

El desarrollo de un sistema web le facilitará al gerente su gestión administrativa, puesto que la información estará disponible y así poder facilitar el proceso de toma de decisión.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Albeerdí, C., & Rubio, Luis. (2006). *Empresas de Intermediación Turística y Nuevas Tecnologías*. España: Vision Net.

Álvarez, J., Álvarez, I., & Bullón, Javier. (2006). *Introducción a la Calidad*. España: Vigo.

Armendáriz, J. (2010). *Calidad*. España: Paraninfo S.A.

Banco Central del Ecuador. (2012). *Ubicación del Turismo*. Quito: Autor

Basurero, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. México: Empresa Inteligente.

Bernárdez, M. (2009). *Desempeño Humano*. Indiana: Liberty Drive.

Berry, L. (2006). *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Norma.

Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

Cambo, B. (2009). *La Gestión Administrativa para Mejorar la Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en los Hostales de la ciudad de Guaranda*, Tesis de grado publicada, Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, Ecuador.

Chiavenato, I. (2006). *Administración Proceso Administrativo*. México: Mcgraw Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. México: Mcgraw Hill.

Constitución del Ecuador. (2009). *Constitución del Ecuador 2008*. Quito: Autor

Código de Salud. (2009). *Reglamento de Registro y Control Sanitario*. Quito: Autor

Cueva, J. (2007). *Competitividad en los Servicios*. Quito: Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria.

Da Silva, R. (2006). *Teorías de la Administración*. España: Thomson.

Jhonny, R. (2005). *Diccionario de Filósofos* (1th ed.). Modernos de América. Britannia: Autor.

Die Deutsche Bibliothek. (2006). *Internacional Academic Publishers*. Germany: Autor.

Enrique, A. (2009). *Prácticas económicas y economía de la práctica*. Madrid: Fuencarral.

Escudero, F. (2006). *Planificación Operacional y Financiera en la Hotelería*. México: Trillas.

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning S.A.

Fernández, V. (2008). *Desarrollo de sistemas de información*. Barcelona: I'ETSEIAT.

Fontalvo, J., Vergara, Juan. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. Malaga: Eumed.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación Científica*. Argentina: Brujas.

Gosso, F. (2008). *Hipersatisfacción del Cliente*. México: Copyright.

Grande, E. (2008). *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC.

Guajardo, E. (2008). *Administración de la Calidad Total*. México: Pax México.

Gutiérrez, M. (2006). *Administrar para la Calidad*. México: Limusa S.A.

Hitt, M., Duan, E. I., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización*. México: Cengage Learning.

INEN. (2012). *Instituto Ecuatoriano de Normalización*. Quito: Autor

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (2008). *Gestión Calidad y Competitividad*. México: Mcgraw Hill.

Klother, P. & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad*. España: Vigo.

Luckie, M. (2007). *Contabilidad Hotelera*. México: Trillas.

Manzano, V. (2008). *Muestreo Aleatorio Simple*. México. Autor

Mauleón, M. (2006). *Logística y Costos*. Argentina: Díaz de Santos

Ministerio de Relaciones Laborales. (2008). *Código del Trabajo*. Quito: Autor

Ministerio de Turismo. (2002). *Ley de Turismo*. Quito: Autor.

Ministerio de Turismo. (2004). *Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo*. Quito: Autor

Osorio, M. & Castillo, M. (2006a). *Ensayo Teórico-metodológico del Turismo*. México: Universidad Autónoma de México.

Ortiz, C. (2011). *Sistema de Gestión Administrativa y su Incidencia en la Calidad en el Servicio del Hotel Andino Real de la Ciudad de Ambato*, Tesis de grado publicada, Universidad Técnica de Ambato. Tungurahua, Ecuador.

Peña, B. (2007). *Métodos científicos de observación en Educación*. Madrid: Visión Libros.

Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: Anormil, S.L.

Posso, A. (2009). *Metodología para el Trabajo de Grado*. Ibarra: Copyrigh.

Publicaciones Vértice. (2010). *Atención al Cliente/Consumidor*. Madrid: Autor

Publicaciones Vértice. (2008a). *Dirección y Gestión de Empresas*. Madrid: Autor.

Publicaciones Vértice. (2008b). *La calidad en el servicio al cliente*. Madrid: Autor.

Publicaciones Vértice. (2008c). *Gestión de Hoteles*. Madrid: Autor.

Rivera, O., & Aramburu, N. (2008). *Organización de empresas*. Bilbao: Universidad del Deusto.

Rosero, E. (2011). *Modelo de Gestión para Mejorar los Procesos Internos en la Unidad Técnica Provincial MIDUVI-CARCHI*. Tesis de grado publicada, Universidad Regional Autónoma los Andes, Tulcán, Ecuador.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Education.

Servicio de Rentas Internas. (2012). *Ley de Régimen Tributario*. Quito: Autor

Senplades. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir 2009 -2013*. Quito: Autor.

VII. ANEXOS

- Anexo 1: Instrumentos de la Investigación
- Anexo 2: Cronograma de trabajo
- Anexo 3: Presupuesto
- Anexo 4: Registro de hoteles del Ministerio de Turismo Tulcán
- Anexo 5: Manual de procedimientos

ANEXO 1



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE TULCÁN

OBJETIVO: Obtener información respecto a la gestión administrativa y el servicio que se lleva a cabo en los hoteles de la ciudad de Tulcán.

Datos Generales

Nombre del hotel:

Dirección:

Por favor marque con una X el presente cuestionario según su criterio

1.- ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

Pequeña ()

Mediana ()

Grande ()

2.- ¿Qué servicios oferta su empresa?

Piscina ()

Turco ()

Sala de masajes ()

Gimnasio ()

Salón de Convenciones ()

Restaurante ()

Parqueadero ()

Servicio de Internet ()

Otro _____

3.- ¿Cuántos empleados tiene en su empresa?

De 10 a 15 empleados ()

De 16 a 20 empleados ()

De 21 a 25 empleados ()

De 26 a más empleados ()

4.- ¿Con que frecuencia alterna al personal de su empresa en los puestos de trabajo?

Semanalmente ()

Quincenalmente ()

Mensualmente ()

Anualmente ()

Nunca ()

5.- ¿Usted efectúa sus operaciones en base a un proceso administrativo?

Si ()

No ()

6.- ¿Qué técnica o método utiliza para seleccionar al personal?

Entrevista ()

Pruebas ()

Pasantías ()

Otros _____

7. ¿Usted evalúa y capacita a su personal?

Si ()

No ()

En caso de contestar Si a la pregunta anterior responda las preguntas 7.1 y 7.2

7.1.- ¿Con qué frecuencia evalúa a su personal?

Semanalmente ()

Quincenalmente ()

Mensualmente ()

Anualmente ()

Nunca ()

7.2.- ¿Con qué frecuencia capacita al personal de su empresa?

Mensualmente ()

Trimestralmente ()

Semestralmente ()

Anualmente ()

Nunca ()

8.- ¿Cuánto es el costo anual que usted asigna para capacitar a sus empleados?

De 100 a 300 USD ()

De 301 a 500 USD ()

De 501 a 1000 USD ()

Más de 1001 USD ()

9.- ¿Considera que el empleo TIC fomenta el desarrollo de su empresa?

Si ()

No ()

10.- ¿Posee algún software o sistema informático que ayude a la organización de su empresa?

Si ()

No ()

Cuál _____

11.- ¿Su hotel cuenta con página web?

Si ()

No ()

En caso de contestar Si a la pregunta anterior responda las preguntas 11.1 y 11.2

11.1 ¿Qué servicios ofrece en dicha página?

Reservas web ()

Chat en línea ()

Foros de Discusión ()

Otros _____

11.2 ¿Cuántos PC tiene en su hotel?

De 1 a 5 PC ()

De 5 a 10 PC ()

De 11 a 15 PC ()

Más de 15 ()

12. ¿Cuál es el costo anual que designa usted para publicidad del hotel?

De 100 a 300 USD ()

De 301 a 500 USD ()

De 501 a 1000 USD ()

Más de 1001 USD ()

Ninguno ()

En caso de responder a Ninguno en la pregunta anterior favor no responder la siguiente pregunta

12.1 ¿Qué medio utiliza para la publicidad de su hotel?

Tv ()

Radio ()

Vallas ()

Internet ()

Prensa ()

Otros _____



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE TULCÁN

OBJETIVO: Obtener información respecto al servicio hotelero de la ciudad de Tulcán

Por favor marque con una X el presente cuestionario según su criterio

1.- ¿Con que frecuencia usted se ha hospedado en este Hotel?

Semanalmente ()

Quincenalmente ()

Mensualmente ()

Anualmente ()

Otros _____

2.- Considera que la atención brindada por el hotel fue:

Mala ()

Regular ()

Buena ()

Excelente ()

Ninguna ()

3.- Considera que la comodidad y aseo de las habitaciones fue:

Mala ()

Regular ()

Buena ()

Excelente ()

Ninguna ()

4.- ¿Qué es lo que más le ha gustado de la estancia en el hotel?

Limpieza ()

Infraestructura ()

Comodidad ()

Rapidez en el servicio ()

Atención al cliente ()

Precio ()

Alimentación ()

Otros ()

Especifique _____

5.- ¿Qué nuevo servicio sugiere usted que implemente este hotel?

Área de fumadores ()

Sala de masajes ()

Sala de relajación ()

Otro _____

6.- ¿Usted cuánto tiempo ha esperado por un reclamo en cuanto al servicio del hotel?

De 5 a 10 minutos ()

De 11 a 20 minutos ()

De 21 a 30 minutos ()

Más de 31 ()

7.- ¿Cómo se enteró de la existencia de este Hotel?

TV ()

Radio ()

Prensa ()

Internet ()

Taxistas ()

Volantes ()

Amigos/ contactos ()

Otros _____



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE TULCÁN

OBJETIVO: Obtener información respecto a la gestión administrativa que se lleva a cabo en los hoteles de la ciudad de Tulcán

Por favor marque con una X el presente cuestionario según su criterio

1.- ¿Considera usted que existe trabajo en equipo con su jefe y compañeros?

Nunca	()
Rara vez	()
Frecuentemente	()
Siempre	()

2.- ¿Recibe recomendaciones sobre como mejorar su desempeño por parte de su jefe?

Nunca	()
Rara vez	()
Frecuentemente	()
Siempre	()

3.- ¿Cuántas reuniones de integración ha tenido durante el último año?

De 5 a 11 reuniones	()
De 11 a 15 reuniones	()
De 16 a 20 reuniones	()
Más de 21	()
Ninguna	()

4.- ¿Trabaja usted en base al manual de funciones?

Si	()
No	()

5.- ¿Cree usted que la asignación de funciones dentro de su área de trabajo es?

Inapropiada ()

Apropiada ()

Medianamente apropiada ()

Apropiada ()

Muy apropiada ()

6.- ¿Ha recibido capacitación en el último año?

Si ()

No ()

Si su respuesta es afirmativa responda las preguntas 6.1 y 6.2

6.1.- ¿En que área lo han capacitado?

Administración ()

Relaciones humanas ()

Servicio de hospedaje ()

Cocina ()

Atención al cliente ()

Otros_____

6.2.- ¿Cuántas capacitaciones ha recibido durante el último año?

De 5 a 10 capacitaciones ()

De 11 a 15 capacitaciones ()

De 16 a 20 capacitaciones ()

Más de 21 ()

ANEXO 2

CRONOGRAMA DEL INFORME FINAL DE TESIS																
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO														
		Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Aprobación del proyecto de grado	1.1 Aprobación del proyecto de grado															
OBJETIVO 1: Fundamentar científica y la Gestión Administrativa y el servicio en los hoteles de la ciudad de Tulcán.	1.1. Recolección de información científica: libros e internet															
	1.2. Diseño de fichas bibliográficas															
	1.3. Realización de resúmenes															
	1.4. Empleo de citas textuales															
OBJETIVO 2: Realizar un diagnóstico situacional de la gestión administrativa y el aporte que ésta brinda al servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.	1.1. Diseño de instrumentos: encuestas y fichas de observación															
	1.2. Selección de la población y muestra															
	1.3. Recolección de Información															
	1.4. Tabulación de datos															

	1.5. Análisis e interpretación de resultados															
OBJETIVO 3: Diseñar un sistema de gestión administrativo con énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos en el servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.	1.1. Recolección de información															
	1.2. Análisis de información															
	1.3. Diseño de la cadena de valor del hotel Palacio Imperial															
	1.4. Diseño de instrumentos de gestión por procesos: manuales, diagrama de flujos y fichas de selección de personal															
Entrega del informe final	1.1 Aprobación del tutor															

ANEXO 3

PRESUPUESTO DEL INFORME FINAL DE TESIS			
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	VALOR TOTAL
OBJETIVO 1: Fundamentar científica y teóricamente la Gestión Administrativa y el servicio en los hoteles de la ciudad de Tulcán	1. Recolección de información científica: libros e internet 2. Diseño de fichas bibliográficas 3. Realización de resúmenes 4. Empleo de citas textuales	HUMANOS	
		Autores	0.00
		Asesor	0.00
		Expertos	350.00
OBJETIVO 2: Realizar un diagnóstico situacional de la gestión administrativa y el aporte que ésta brinda al servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.	1. Diseño de instrumentos: encuestas y fichas de observación 2. Selección de la población y muestra 3. Recolección de Información 4. Tabulación de datos 5. Análisis e interpretación de resultados	Lectores	0.00
		Autoridades Universitarias	0.00
		MATERIALES	
		Internet	100.00
		Foto copias	150.00
OBJETIVO 3: Diseñar un sistema de gestión administrativo con énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos en el servicio hotelero de la ciudad de Tulcán.	1. Recolección de información 2. Análisis de información 3. Diseño de la cadena de valor del hotel Palacio Imperial 4. Diseño de instrumentos de gestión por procesos: manuales, diagrama de flujos y fichas de selección de personal	Hojas papel bond	50.00
		Impresiones	100.00
		Anillados	10.00
		Documentos anexos	100.00
SUBTOTAL			960.00
10% DE IMPREVISTOS			96.00
TOTAL			1056.00

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA CON PROYECCIÓN A CINCO AÑOS								
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO CON ÉNFASIS EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS EN EL SERVICIO HOTELERO DE LA CIUDAD DE TULCÁN								
ACTIVIDADES	RECURSOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. Análisis de la situación actual 2. Análisis de la cadena de valor 3. Modelo de proceso de selección de personal 4. Manual de procedimiento 5. Modelo de seguridad hotelera 6. Diseño de software	HUMANO							
	Administrador de empresas	9600,00	10560,00	11616,00	12777,60	14055,36	15460,9	17006,98
	Ing. en sistemas	7000,00	7700,00	8470,00	9317,00	10248,70	11273,5	12400,86
	Ing. en Seguridad hotelera	7800,00	8580,00	9438,00	10381,80	11419,18	12561,0	13817,11
	Capacitadores en Recursos Humanos	1000,00	1100,00	1210,00	1331,00	1464,10	1610,51	1771,56
	Capacitadores en sistema	1000,00	1100,00	1210,00	1331,00	1464,10	1610,51	1771,56
	EQUIPO							
	Equipo de computo	1800,00	1980,00	2178,00	2395,80	2635,38	2898,92	3188,82
	TECNOLOGÍA							
	Software hotelero	12000,0	13200,00	14520,00	15972,00	17569,20	19326,1	21258,71
	Mantenimiento	1000,00	1100,00	1210,00	1331,00	1464,10	1610,51	1771,56
SUBTOTAL		41200,0	45320,00	49852,00	59837,20	65320,92	71852,0	79037,21
10% DE IMPREVISTOS		4120,00	4532,00	4985,20	5983,70	6532,09	7185,20	7903,72
TOTAL		45320,0	49852,00	54837,20	60320,90	66353,01	72988,3	80287,93

ANEXO 4

CATASTRO DE SERVICIOS TURÍSTICOS PROVINCIA DEL CARCHI 2011

No. ORD.	No. REG.	No. FOL.	ESTABLECIMIENTO	PROPIETARIO	DIRECCIÓN	CATEG.	ALOJAMIENTO		PREC. OCUP.	COMID Y BEBID		No. PERS.	R.U.C. O C. CIUDADANÍA	TELEF.	CONCEPTO DE PAGO
							No. HAB.	No. PLAZAS		No. MESAS	No. PLAZAS				
CANTON TULCAN															
PARROQUIA TULCAN															
			AGENCIAS DE VIAJES												
1	0401500169	8	QUILKA TURISMO	QUILKA TURISMO QUILTURIS S.A	AV. RAFAEL ARELLANO S/N Y AYACUCHO	OPERADORA	0	0	0	0	0	10	0491507128001	2980004	FUNCIONAM.
			ALOJAMIENTO												
			HOSTALES												
2	0401500200	1	MACHADO	CASTILLO GALLEGOS VILMA ESTHER	AYACUCHO 4-03 Y BOLIVAR	PRIMERA	12	28	20	10	40	4	601014442001	2984221	FUNCIONAM.
3	0401500004	1	TORRES DE ORO INTERNACIONA	ACOSTA MUÑOZ OSCAR PLUTARCO	SUCRE Y ROCAFUERTE	PRIMERA	26	67	15,25	10	40	16	0400525820001	2984660	FUNCIONAM.
4	0401500006	1	LAS ACACIAS	TIXI VILLA LUIS BOLIVAR	AVS.J.R. ARELLANO Y CENTENARIO	TERCERA	21	38	5	10	40	9	0600891162001	2982501	FUNCIONAM.
5	0401500007	1	LOS ALPES	CERÓN JIMENEZ CARMEN ELOISA	AV. J.R. ARELLANO Y VEINTIMILLA	TERCERA	24	51	5	8	32	11	0400376752001	2982235	FUNCIONAM.
7	0401500009	1	LA DELICIA	GUZMAN ERAZO EDGAR BLADIMIR	AV. CORAL Y VENEZUELA	TERCERA	12	25	5	6	24	3	0400695607001	2985900	FUNCIONAM.
8	0401500010	1	LUCERO PRINCESS	LUCERO ROMERO HUGO PATRICIO	SUCRE Y CHIMBORAZO	TERCERA	17	40	5	6	24	10	0401004809001	2981523	FUNCIONAM.
			HOSTALES RESIDENCIAS												
9	0401500011	1	ALEJANDRA	CERÓN JIMENEZ CARMEN ELOISA	SUCRE Y QUITO	SEGUNDA	24	68	7	0	0	8	0400376752001	2981784	FUNCIONAM.
10	0401500013	1	LUMAR	MARTINEZ CORAL LUIS HERALDO	SUCRE Y ROCAFUERTE	SEGUNDA	20	44	13,44	0	0	3	0400825279001	2980402	FUNCIONAM.
11	0401500144	7	PARK	GUCALES EFRAIN AUCIMARO	BOLIVAR S/N Y JUAN RAFAEL ARELLANO	SEGUNDA	17	34	9	0	0	7	0400434635001	2987325	FUNCIONAM.
12	0401500180	8	ROYAL PLAZA	PUCUNA PUCUNA LUCIA	SUCRE Y MACHALA	SEGUNDA	25	56	7	0	0	4	0401103296001	2987649	FUNCIONAM.
13	0401500015	1	SAENZ INTERNACIONAL	ARISA CHILUISA INÉS MARÍA	SUCRE Y ROCAFUERTE ESQ.	SEGUNDA	28	60	7	0	0	3	1176068762001	2981916	FUNCIONAM.
14	0401500016	1	CASA GRANDE	CASTRO BELTRÁN RAMIRO HUMBERTO	CHIMBORAZO 4-035 Y COLÓN	TERCERA	12	35	5	0	0	5	0400700795001	2983433	FUNCIONAM.
15	0401500031	2	FRAILEJÓN	YANETH PATRICIA BENAVIDES FLOREZ	SUCRE Y ROCAFUERTE	TERCERA	41	102	7	41	164	16	0400641353001	2981129	FUNCIONAM.
16	0401500019	1	ESPAÑA	TIXI TIXI SEGUNDO BOLIVAR	SUCRE Y PASAJE LA CONCORDIA	TERCERA	14	42	6	4	16	5	0490024425002	2983860	FUNCIONAM.
17	0401500020	1	FLORIDA LA	MONTENEGRO RODRIGUEZ GONZALO E.	SUCRE 50-077 Y 10 DE AGOSTO	TERCERA	22	46	4	0	0	3	0400329801001	2983849	FUNCIONAM.
18	0405500190	9	INTERNACIONAL MINA DE ORO	RODRIGUEZ CARRERA BETTY MABELA	CHIMBORAZO S/N Y SUCRE	TERCERA	24	52	7	0	0	5	1713841763001	2986931	FUNCIONAM.
19	0401500021	1	KARINA	CANO ROSERO ZOILA	SUCRE Y 10 DE AGOSTO	TERCERA	14	28	5	0	0	5	0400407185001	2984930	FUNCIONAM.
20	0401500025	2	SAN ANDRÉS	MONTENEGRO RODRIGUEZ MARIANA	SUCRE 48-062 Y ROCAFUERTE	TERCERA	14	34	5	0	0	4	0400305769002	2984306	FUNCIONAM.
21	0401500119	2	SAN SEBASTIAN	REGINA JANNETH TIXI TIXE	RAFAEL ARELLANO S/N Y CARABOBO	TERCERA	12	23	5	0	0	3	0401122296001	2986716	FUNCIONAM.
			HOTELES												
22	0401500185	8	FLOR DE LOS ANDES	COMPAÑIA BOARDER S.A	SUCRE S/N Y JUNÍN	PRIMERA	33	81	39,2	13	54	19	1791335414001	2962390	FUNCIONAM.
23	0401500210	9	PALACIO IMPERIAL	ARIAS CRESPO ROQUE BENIGNO	SUCRE S/N Y PICHINCHA ESQ.	PRIMERA	38	76	40	32	128	27	0501213201001	2982713	FUNCIONAM.
24	0401500028	2	SARA ESPÍNDOLA	FUND. SARA ESPÍNDOLA DE BURBANO - A	SUCRE Y AYACUCHO (ESQ.)	SEGUNDA	30	68	25	13	52	18	0490042903001	2960071	FUNCIONAM.
25	0401500205	2	AZTECA	ORTIZ ENRIQUEZ CARMELA MIRIAN	BOLIVAR Y ATAHUALPA	SEGUNDA	45	101	10	10	40	11	0400693248001	2980481	FUNCIONAM.
			MOTELES												
26	0401500166	8	CABAÑAS GÉNESIS	OLIVO ROCIO MAGDALENA	AV. EXPRESO ORIENTAL S/N	SEGUNDA	10	20	10	0	0	4	1001738747001	2987647	FUNCIONAM.
27	0401500032	2	CALIFORNIA	PAREDES BARRENO JOSÉ GONZALO	AV. EXPRESO ORIENTAL NORTE	SEGUNDA	20	40	10	0	0	10	1801688878001	2985611	FUNCIONAM.
28	0401500212	9	LUZ DE LUNA	CADENA RAMIREZ LUIS ALFREDO	PANAMERICANA NORTE Y AV. VICTOR	SEGUNDA	18	36	10	0	0	5	0400531620001	84605508	FUNCIONAM.
29	0401500199	9	PALMAS DEL BRINCO LAS PENSIONES	OLMEDO YEPEZ ERVES RIGOBERTO	AV. 24 DE MAYO, SECTOR EL BARRIAL	SEGUNDA	20	40	5	0	0	0	1706695770001	2962880	FUNCIONAM.
30	0401500012	1	LESLY SALOMÉ	PIAPUERZAN TATÉS LUIS ALFREDO	AV. SAN FRANCISCO Y PABLO VELA	SEGUNDA	8	13	3	0	0	2	040004473001	2986519	FUNCIONAM.
31	0401500168	8	PLAZA	ALVAREZ CALPA LIBARDO FABRICIO	BOLIVAR S/N GARCÍA MORENO	TERCERA	10	24	5	0	0	3	0401018189001	2984295	FUNCIONAM.
32	0401500147	7	HOSTALITO	MEJÍA MEJÍA GALO GONZALO	MANABÍ S/N Y GUATEMALA	TERCERA	6	12	5	0	0	4	0400517090001	2980456	FUNCIONAM.
			S U M A N : 31				617	1384		163	654	237			
AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN :				RECOPIACIÓN DE DATOS: TNLGA. IRLANDA ARTEAGA ROSERO											
MINISTERIO DE TURISMO:				TNGL. LUIS LIMA											
				DIRECTOR REGIONAL SIERRA NORTE											

ANEXO 5