



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO.

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL.

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: INGENIERA EN
GESTION EMPRESARIAL**

TEMA:

**REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN POR
PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS
DEL HOTEL MONGOMERY, CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2013**

AUTOR:

CRISTIAN BLADIMIR CHUSIN TOAQUIZA

DIRECTOR:

ING. EDWIN CRUZ ROSERO MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2014



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Egdo. **CRISTIAN BLADIMIR CHUSIN TOAQUIZA**, autor de la presente tesis denominada “**REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS DEL HOTEL MONGOMERY, CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2013.**”, declaro que esta investigación es de mi exclusiva responsabilidad.

Egdo. Cristian Bladimir Chusin Toaquiza



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

CERTIFICACIÓN

El suscrito, Ing. EDWIN CRUZ ROSERO, MSc., Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

CERTIFICA:

Que el señor Cristian Bladimir Chusin Toaquiza, Egresado de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial ha concluido, bajo mi dirección la Tesis de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial cuyo tema es: **“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS DEL HOTEL MONGOMERY, CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2013”** Cumpliendo con todas las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

DIRECTOR

ING, EDWIN CRUZ ROSERO, MSc.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DE INGENIERO
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN POR
PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS
DEL HOTEL MONGOMERY, CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2013”**

APROBADO POR:

**ING. CARLOS VILLACÍS LAINEZ, Msc.
PRESIDENTE DE TRIBUNAL**

**ING. FREDDY BUSTAMANTE VERA, Msc. NG. WASHINGTON CARREÑO, Msc.
MIEMBRO DE TRIBUNAL MIEMBRO DE TRIBUNAL**

QUEVEDO-ECUADOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi esposa Laura Pilligua por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con ella.

Al Ing. Edwin Cruz, director de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Cristian Chusin

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, sé que este momento es tan especial para ellos como lo es para mí, porque juntos hemos salido de difíciles momentos en mi formación profesional. A Laura, por brindarme su apoyo incondicional y compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

Cristian Chusin

Contenido	
PORTADA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
CERTIFICACIÓN	iiiv
CERTIFICACIÓN TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE	viii
(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT	xvi
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.2. PROBLEMATIZACIÓN	3
1.Planteamiento del problema	3
1.2.1.1. Diagnóstico Causa - Efecto	4
1.2.1.2. Pronóstico del problema.....	5
1.2.2. Formulación del problema.....	5
1.2.3. Sistematización del problem.....	5
1.3.JUSTIFICACIÓN	6
1.4.Objetivos	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7
1.5.Hipótesis	8
1.5.1.General	8
1.5.2.Específicas.....	8
1.6.Variables	8
1.6.1. Variable Independiente.....	8

1.6.2. Variable Dependiente.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Reingeniería.....	10
2.1.1. Antecedente de la Reingeniería.....	10
2.1.1.1. Definición de la Reingeniería.....	10
2.1.1.2. Características de la Reingeniería.....	11
2.1.1.3. Importancia de la Reingeniería.....	11
2.1.1.4. Ventajas de la Reingeniería.....	12
2.1.1.5. La base del éxito en la Reingeniería.....	13
2.1.1.6. EL enfoque de la Reingeniería dinámica.....	14
2.1.1.7. Principios de la Reingeniería.....	15
2.1.1.8. Beneficios de la Reingeniería.....	16
2.1.1.9.Elementos que componen la Reingeniería.....	17
2.1.1.10. Etapas de la Reingeniería.....	17
2.1.2. Gestión por Procesos.....	18
2.1.2.3. Calidad de Gestión.....	18
2.1.2.4. Procesos... ..	19
2.1.2.5. Definición de Gestión por Procesos.....	19
2.1.2.6. Características e importancia de la Gestión por Procesos.....	20
2.1.2.7. Pasos para la aplicación de la Gestión por Procesos.....	20
2.1.2.8. Mapa de procesos.....	21
2.2. Fundamentación Conceptual.....	21
2.2.1. Servicios de alojamiento turístico.....	21
2.2.1.1. Gestión de calidad de alojamiento turístico.....	22
2.2.1.2 Servicio de alojamiento dentro del crecimiento turístico.....	23

2.2.1.3. Comercialización de servicios turísticos.....	23
2.2.1.4. Estratgias de comercialización y gestión de servicio de alojamiento turístico.....	23
2.2.2. Servicios Hoteleros.....	24
2.2.2.1. Hoteles. Conceptos.....	24
2.2.2.2. Origen de los Hoteles.....	24
2.2.2.3. Tipos de Hoteles.....	25
2.2.2.4. Tipos y factores que determinan la demanda turística.....	26
2.2.3. Gestión por procesos.....	26
2.2.4. Flujograma.....	27
2.3. Fundamentación Legal.....	32
2.3.1. Constitución de la República.....	32
2.3.2. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.....	34
2.3.3. REGLAMENTO LEY DE TURISMO.....	35
2.3.4. DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN	37
2.3.5. PATENTE MUNICIPAL.....	38
2.3.6. REQUISITOS:.....	39
2.3.7. PATENTE MUNICIPAL DE PERSONAS NATURALES.....	39
2.3.8. REQUISITO DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO POR EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA HOTELES.....	39
2.3.9. REQUISITOS.....	39
2.4.1. PROCESOS PERSONALES QUE REALIZAN A LOS BOMBEROS.....	40
2.4.2. PAGOS DEL IMPUESTO PREDIAL	40
2.4.3. REPORTES DE HUÉSPEDES.....	40
2.4.6. REQUISITOS PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO DE IMPACTO AMBIENTAL RECICLAJE.....	41
2.4.7. FEDERACIÓN HOTELERA DEL ECUADOR.....	42

2.4.8. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.....	42
CAPÍTULO III.....	44
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.1. Materiales y Métodos.....	45
3.1.1. Localización.....	45
3.1.2. Materiales y Equipos.....	45
3.1.3. Métodos de Investigación.....	46
3.2. Tipos de Investigación.....	47
3.3. Diseño de la Investigación.....	48
3.4. Población y Muestra.....	48
CAPÍTULO IV.....	50
4.1. RESULTADOS.....	51
4.1.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL HOTEL MONGOMERY.....	51
4.1.1.2. Entrevista aplicada al Administrador del Hotel Mongomery.....	65
4.1.3. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DEL HOTEL MONGOMERY.....	68
4.1. 4. FODA.....	69
4.1.4.2. Poder de negociación de proveedores.....	70
4.1.2. Diseño del nuevo modelo de Gestión de los procesos Administrativos.....	78
4.1.2.1. Diseño del nuevo Modelo de Gestión por procesos.....	78
4.1.2.2. Descripción de Funciones.....	79
4.1.2.3. Marketing y Ventas.....	85
4.1.2.4 Uniformes.....	85
4.1.3. Diseño de la Reingeniería del Hotel Mongomery.....	89
4.1.3.1. Reingeniería.....	89

4.1.3.2. Beneficiarios.....	90
4.1.3.3. Misión y visión.....	91
4.1.3.4. Objetivos.....	91
4.1.3.5. Mapa de procesos propuesto	92
4.2. Comprobación de Hipótesis.....	102
4.3. Discusión.....	103
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	1066
5.1. Conclusiones.....	107
5.2. Recomendaciones.....	108
CAPÍTULO VI.....	109
BIBLIOGRAFÍA Y LINGÜÍSTICA.....	109
6.1. Literatura citada.....	110
CAPÍTULO VII	113
ANEXOS.....	113

(DUBLIN CORE) ESQUEMAS DE CODIFICACIÓN

1.	Título/Title	M	REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS DEL HOTEL MONGOMERY, CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2013.
2.	Creador/ Creator	M	Chusin, C. Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3.	Materia/ Subject	M	Ciencias Empresariales; Gestión empresarial
4.	Descripción/ Description	M	El presente trabajo de investigación se desarrolló en el Cantón La Maná, y contiene el planteamiento de una reingeniería de los procesos administrativos y su incidencia en la calidad de la gestión por procesos para el mejoramiento de los servicios del Hotel Montgomery; se realizó utilizando métodos, técnicas e instrumentos para analizar la situación actual de esta microempresa hotelera.
5.	Editor/ Publisher	M	FCE; Carrera Ingeniería en Gestión Empresarial; Chusin, C.
6.	Colaborador/ Contributor	O	Sra. Olga Noble. Gerente Propietaria Hotel Montgomery. Empleados y huéspedes del Hotel Montgomery.
7.	Fecha/Date	M	13 de Mayo del 2013
8.	Tipo/Type	M	Tesis de grado; Artículo
9.	Formato/ Format	R	.doc MS Word 2007
10.	Identificador/ Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec .

11.	Fuente/ Source	O	Investigación Empresarial, Proyecto de factibilidad, (2013)
12.	Lenguaje/ Language	M	Español
13.	Relación/ Relation	O	Ninguno
14.	Cobertura/ Coverage	O	Localización: Ámbito empresarial
15.	Derechos/ Rights	M	Ninguno
16.	Audiencia/ Audience	O	Proyecto de Investigación (Research Project)

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en el Hotel Montgomery ubicado en el Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, que viene funcionando desde el año 2005, con la finalidad de contribuir al crecimiento y desarrollo turístico de este noble cantón.

El objetivo del presente trabajo es realizar un estudio de Reingeniería de la gestión por procesos para el mejoramiento de servicios del Hotel Montgomery año 2013, cuyo diagnóstico, ha permitido identificar falencias en la gestión por procesos, los mismos que no le permiten desarrollar con eficacia las actividades.

Se busca conocer las funciones del personal, así como; los procedimientos que deben seguir, para encaminar todas las actividades que se desarrollan en esta microempresa hotelera, y de esta manera mejorar la gestión administrativa y calidad del servicio a sus usuarios.

Se utilizó el método inductivo, deductivo, analítico; aplicando encuestas y entrevistas a los usuarios y directivos del hotel Montgomery; los cuales facilitaron el acercamiento directo e indirecto con el objeto de estudio para diagnosticar y conocer la problemática inmersa en la situación actual de esta institución, y paralelamente hacer el análisis e interpretación pertinentes que condujeron a los resultados ajustados a la realidad de los procesos aplicados en dicho ámbito; mismas que deben ser analizadas por la Gerente propietaria; y de esta manera poner en prácticas para beneficio de la empresa hotelera.

ABSTRACT

This research was conducted at the Hotel Montgomery located in Canton La Maná, Cotopaxi Province, which has been operating since 2005, with the aim of contributing to the growth and development of tourism in this noble county.

The objective of this work is to study Reengineering process management to improve the Hotel Montgomery 2013, whose diagnosis has identified shortcomings in process management, they do not allow you to effectively develop activities.

It seeks to understand the functions of the staff and, the procedures to be followed, to route all the activities that take place in this hotel microenterprise, and thus improve the administrative management and quality of service to its users.

Inductive , deductive , analytical method was used , using surveys and interviews with users and managers of the hotel Montgomery , which facilitated the direct and indirect approach in order to study and learn to diagnose the problems embedded in the current situation of this institution , and make the relevant parallel analysis and interpretation that led to results consistent with the reality of the processes applied in this area; them to be analyzed by the owner manager , and thus put in practice for the benefit of the hotel facility.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno de la misma. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar de las empresas.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas.

Para mejorar la forma de administración de la empresa, se ha visto necesario diseñar una Reingeniería que permita mejorar la gestión de los procesos administrativos y a su vez añadir valor al servicio que ofrece para que los usuarios perciban mayor calidad en el servicio del Hotel “Mongomery”, en base a una administración por procesos.

Con esta investigación se busca un estudio de Reingeniería del proceso administrativo de la gestión por procesos para el mejoramiento de servicios del Hotel Mongomery año 2013; el cual está distribuido por capítulos: El capítulo uno, presenta el marco contextual de la investigación el mismo que contiene la problematización, objetivo general y específicos, hipótesis y la justificación.

El capítulo dos, está compuesto por el marco teórico de la investigación, con las fundamentaciones: conceptual, teórico y legal. En el capítulo tres, comprende la metodología de la investigación.

El capítulo cuatro, presenta los resultados y discusión de los objetivos planteados.

El capítulo cinco, consta las conclusiones y recomendaciones. En el capítulo seis y siete, contiene la bibliografía que respalda el estudio y finalmente se incluyen los anexos inherentes al perfil del proyecto de investigación.

1.2. PROBLEMATIZACIÓN

1.2.1. Planteamiento del problema

Debido al crecimiento poblacional que ha experimentado la ciudad de La Maná, en la provincia de Cotopaxi en las últimas décadas, así como su desarrollo social y evolución turística en la actualidad se hace necesario examinar la calidad de la gestión por procesos para determinar en qué medida se está logrando satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio hotelero, especialmente en las temporadas de los feriados en donde existe una gran afluencia de turistas desde diferentes puntos del país.

El Hotel Montgomery es una microempresa que presenta un crecimiento estos últimos años, a pesar de mantener una forma de organización poco técnica, ha logrado sobresalir, sin embargo presenta las fallas en la gestión de los procesos administrativos, la falta de algunos recursos humanos, tecnológicos y materiales, que genera tiempos de respuesta lentos, actividades repetitivas, que no generan valor para el cliente. A medida que ha ido creciendo la organización, se ha visto la necesidad de mejorar de igual forma su administración, situaciones de control, ser más eficientes al momento de brindar sus servicios.

1.2.1.1. Diagnóstico Causa - Efecto.

Causas.

- La no existencia de un organigrama y manual de funciones.
- No existen manuales de procedimientos.
- Escasa capacitación para el talento humano.
- Poco incentivo para motivar al talento humano.
- Diagnóstico impreciso de la gestión administrativa.
- Escasos sistemas de retroalimentación.
- Limitaciones de infraestructura, recursos tecnológicos, materiales y humanos.

Efectos:

- Personal con sobrecarga de funciones.
- Desorientación del personal.
- Personal con poca preparación para la atención al cliente.
- Desmotivación del personal.
- Bajo nivel de desempeño y eficiencia de los procesos.
- Clientes insatisfechos.
- Bajo nivel de calidad de la gestión por procesos.

1.2.1.2. Pronóstico del problema

Si el Hotel Montgomery del cantón La Maná sigue laborando sin realizar una Reingeniería de Procesos que permita determinar la calidad de gestión por procesos, se minimizara la eficiencia del servicio hotelero, lo que repercutirá en un bajo nivel de satisfacción de los clientes por el servicio hotelero recibido, que al final impactará en una menor competitividad de la organización.

1.2.1.3. Control de Pronóstico.

Lo que se busca con la Reingeniería de los procesos administrativos es determinar la calidad de gestión por procesos, para realizar las actividades correctas con sus procesos, que generen valor para el cliente y maximicen el nivel de satisfacción de los usuarios por el servicio recibido.

1.2.2. Formulación del problema

¿Cómo influye la ausencia de una Reingeniería de los procesos administrativos en la calidad de la gestión por procesos y en el mejoramiento de los servicios del Hotel Montgomery del cantón La Maná?

1.2.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de los servicios de alojamiento que oferta el Hotel Montgomery en el cantón La Maná?
- ¿Cómo mejorar la organización y coordinación de los procesos administrativos en el Hotel Montgomery?
- ¿Cómo influye la reingeniería de procesos para mejorar la calidad de los servicios que oferta el hotel Montgomery?

1.3. JUSTIFICACIÓN

No puede existir crecimiento de actividad económica, sin un nivel de gestión de procesos adecuado a las necesidades y exigencias de un sector de la producción; el escaso conocimiento en el manejo de la distribución y realización de tareas, actividades, procesos, es decir, manteniendo procesos estandarizados, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

El cantón La Maná, ubicada en la provincia de Cotopaxi; se ha desarrollado rápidamente especialmente en el área turística por lo cual es fundamental aplicar una reingeniería de proceso en el Hotel Montgomery, con el fin de lograr mejores resultados, ser más eficientes, generar mayor valor para el cliente.

Por esta razón, el objeto de la investigación es La Reingeniería de los procesos administrativos del Hotel Montgomery para beneficio de la satisfacción de los clientes, mediante la aplicación de las técnicas y métodos que pone a disposición para el desarrollo de una reingeniería que redundará en la calidad de la gestión por procesos, porque a futuro este mejoramiento de procesos ayudará a presentar un servicio que genere valor para el cliente y mantenga una forma de organización óptima, mejorando así el rendimiento general de esta empresa y maximizándose el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio hotelero.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un estudio de Reingeniería del proceso administrativo de la gestión por procesos para el mejoramiento de los servicios del Hotel Montgomery Año 2013.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de los servicios de alojamiento del Hotel Montgomery y su relación con el nivel de satisfacción de clientes a través del análisis FODA.
- Diseñar un esquema de gestión por procesos, para mejorar la organización y coordinación del proceso Administrativo aplicado a los servicios de alojamiento del hotel Montgomery.
- Establecer los elementos de la Reingeniería para el mejoramiento de la calidad de la gestión por procesos y los servicios.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. General

La Reingeniería de la gestión por procesos administrativos permitirá el mejoramiento del servicio de alojamiento del Hotel Montgomery para el beneficio y satisfacción de los clientes.

1.5.2. Específicas.

- El análisis FODA de la situación actual del servicio de alojamiento turístico del Hotel Montgomery permitirán mejorar los procesos y elevar el nivel de satisfacción del cliente.
- El diseño de un esquema de gestión por procesos administrativos mejorará la calidad de los servicios de alojamiento del Hotel Montgomery.
- La Reingeniería del proceso administrativo y de la gestión por procesos en el Hotel Montgomery contribuirá al mejoramiento de la calidad de los servicios de alojamiento.

1.6. Variables

1.6.1 Variable Independiente

La Reingeniería de los procesos administrativos de la Gestión por procesos.

1.6.2 Variable Dependiente

Mejoramiento de los servicios del Hotel Montgomery.

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

2.1. Reingeniería.

La primera variable de la presente investigación se refiere a la reingeniería de procesos, la cual será conceptualizada en los siguientes subnumerales.

2.1.1. Antecedente de la Reingeniería

Chase (2009) y Aquilano-Jacobs et al., establecen que la reingeniería es bastante reciente, en general, los intentos de dinamizar las operaciones de negocios y mejorar su eficiencia, han sido comunes desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, los expertos en eficiencia que hicieron estudios de tiempo y movimiento durante la primera mitad del siglo XX en ocasiones fueron objeto de burlas, ello no impidió que con frecuencia produjeran los resultados eficaces, y que su trabajo condujera al estudio y a la práctica formal de la ingeniería industrial. El movimiento para apoyar el computador en la década de 1960, trató también de mejorar la productividad y la eficiencia. Se creyó que ambas reducirían los costos y conducirían al mejoramiento del servicio al consumidor.

2.1.1.1. Definición de la Reingeniería.

Cook (2010) define “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez.

Hamer (2009) y Champy citan “La reingeniería es el rediseño sumamente veloz para lograr el mejoramiento decisivo de los procesos. La manera más sencilla en la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, tanto como el trabajador, la organización y su cultura la rentabilidad de su negocio.

Drucker (2010) define que la reingeniería es un proceso sistemático, y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son útilmente reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con un propósito de elaborar mejoras organizacionales.

2.1.1.2. Características de la Reingeniería.

Trout (2009) sostiene que la Reingeniería es sumamente rápida. Los programas de reingeniería demoran demasiado tiempo para obtener los resultados.”

Cook (2010) afirma “la reingeniería es el inicio número uno que tienen altos ejecutivos para llegar a sus metas estratégicas. En la competencia, la rentabilidad, participación de mercado son cuestiones que mayor frecuencia tienen y grandes ejecutivos para apelar a la reingeniería del proceso. En su mayoría esperan observar los resultados de la reingeniería de procesos máximo en un año o antes del año.”

Drucker (2010) indica las siguientes características de la Reingeniería:

- “La Distinción de calidad: no forma parte de los procesos de ahora.
- Enfoque: orienta a los procesos.
- Diamante del sistema de negocios.”

2.1.1.3. Importancia de la Reingeniería.

Hamer y Champy (2009) consideran que “la importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleando, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro

de ella. La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: "CLIENTE"; es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente. Lo que conlleva un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos; pero sin faltar al principio elemental de la administración: "REDUCCIÓN DE COSTO".

2.1.1.4. Ventajas de la Reingeniería.

Levitt (2009) expresa lo siguiente:

- "Una gran orientación de la empresas hacia los clientes (externos e internos)
- Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.
- Reorganización de la estructura organizativa, la cual típicamente rompe las jerarquías funcionales y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocios.
- Proporcionan nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones."

Álvarez y Rodríguez (2009) definen que "algunos beneficios de la reingeniería será intangibles, otros, no. del mismo modo que en las comparaciones de costo-beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse (como la reducción de desechos o tiempo) y los que no. sin embargo, los beneficios intangibles pueden dar el mayor impacto a largo plazo. Por ejemplo, mejorar el apoyo al cliente tendrá partes tangibles y partes intangibles: de manera similar, mejorar la confiabilidad del producto disminuirá devoluciones y costos de reparación: además, aumentará el buen nombre de la compañía y la lealtad del cliente.

Aunque es muy fácil valorizar en dinero el primer beneficio, disminuir devoluciones y costos de reparación, no lo es tanto cuando se trata de valorizar en dinero una mejora del buen nombre de la empresa y la lealtad de consumidores y / o empleados.”

Chase (2009) y Aquilano-Jacobs et al., expresa las siguientes ventajas de la Reingeniería:

- La Mentalidad revolucionaria: lleva a tener un pensamiento grande hacia la organización.
- El Mejoramiento decisivo: tiene cambios para mayor facilidad en corto tiempo.
- La Estructura de la organización: tiene que saber llegar a lo más con los clientes.
- La Renovación de la organización: mejoramiento en el crecimiento de la competencia.
- La Cultura corporativa: ayuda a engrandecer la organización.
- El Rediseño de puestos: crea empleos muy incitantes y satisfactorios.

2.1.1.5. La base del éxito en la reingeniería

Morris (2009) sostiene que existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

- 1) “Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
- 2) Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
- 3) Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continúa.
- 4) Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.

- 5) Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
- 6) Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continúa.
- 7) Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía.”

2.1.1.6. El enfoque de la reingeniería dinámica en los negocios

Pride (2009) sostiene que “la reingeniería dinámica en los negocios es una combinación de posicionamiento y reingeniería, procesos que utilizan algunas metodologías particulares. Existen otros métodos para la reingeniería, pero ninguno alcanza el rango de actividades que cubren entre ambos”.

Trout (2009) considera que, una tercera diferencia guarda relación con el hecho de que la reingeniería dinámica en los negocios dirige de manera directa los procesos de negocios, distinguiendo entre proceso de negocios, flujo de trabajo y organización. Por último, la reingeniería dinámica no descarta sus modelos después de haber concluido el proyecto. “



2.1.1.7. Principios de la Reingeniería

Levitt (2009) sostiene que los principios de la Reingeniería son los siguientes:

- Apoyo para liderar el programa.
- Las empresas deben guiar y saber manejar los programas.
- Tener un valor para los clientes.
- Concentración en los procesos.
- Responsabilidad en la organización de procesos.
- Observación de clientes y retroalimentación de lo que se está elaborando.
- Evaluaciones para obtener los resultados obtenidos.
- Adaptarse a los distintos programas de negocios.
- Requerimiento adecuado.
- Tener en cuenta al reducir el cambio en los programas o sino puede resultar un fracaso.
- No debe ser visto en un solo lugar.
- La comunidad debe ser en todos no solamente en la empresa que están.

2.1.1.8. Beneficios de la Reingeniería

Valdes (2012) establece que los beneficios de la Reingeniería son los siguientes:

- Hay varios oficios se combinan en uno.
- Algunos trabajadores toman diferentes decisiones.
- Se ejecutan en orden natural los procesos.
- Los procesos tienen múltiples versiones.
- El trabajo se realiza en el sitio más razonable.

- Se mejoran las verificaciones los controles.

Levitt (2009) considera los siguientes beneficios:

- Los Procesos normales, fáciles de administrar y controlar.
- Menor costo por reducir o eliminar la duplicidad de funciones y trabajos que no se agregan.
- Reducción del ciclo de los procesos.
- Satisfacción de los clientes, con un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio.
- Buena imagen de la empresa.
- Oportunidades de aumento en las ventas.
- Mejor clima organizacional.

2.1.1.9. Elementos que componen a la Reingeniería

Hamer y Champer (2009) consideran los siguientes elementos de la Reingeniería:

- “El Líder
- Dueño Del Proceso
- Equipo De Reingeniería
- Comité Directivo
- Zar De La Reingeniería.”

2.1.1.10. Etapas de la reingeniería

Levitt (2009) señala como se aplica la reingeniería:

- Etapa 1. – Razones por mejorar: una responsabilidad importante se analizan las actividades del jefe del equipo de posicionamiento es

identificar cuáles mejoras potenciales podrán dar origen a proyectos de reingeniería.

- Etapa 2. – Análisis del proceso actual: la reingeniería dinámica en los negocios emplea un enfoque de administración del cambio que se denomina posicionamiento, y que brinda una amplia estructura destinada al control del cambio en los negocios.
- Etapa 3. – Investigar los nuevos paradigmas: es normal que la selección de los proyectos de reingeniería se base en los beneficios.
- Etapa 4. – Diseñar los procesos: el trabajo técnico del proceso de reingeniería comienza con esta etapa.
- Etapa 5. – Construir un nuevo proceso: en esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos.
- Etapa 6. – Puesto en práctica: esta actividad en definición es el punto de partida del plan de implementación.

2.1.2. Gestión por Procesos.

2.1.2.1. Gestión

Rosenberg (2010) señala, La gestión “es un término que fue popularizado por Frederick W. Taylor, referido tanto a mayor eficiencia, como a la reducción de costes o la máxima utilización de los recursos físicos, humanos y materiales.”

Abendaño y Rodríguez (2009) definen que, la gestión se refiere a “la ejecución de todas aquellas diligencias que conducen al logro de una actividad productiva o de negocios, con la cual se mantiene la expectativa de alcanzar los objetivos y metas planeados por la alta dirección”.

2.1.2.2. Calidad

Deming (2009) afirma “La calidad es un atributo que permite determinar si las propiedades de un producto o servicio son percibidas como buenas por cierta población o mercado”.

Rosenberg (2009) cita, En efecto, la calidad es un atributo perceptible, la ciudadanía puede conocer en qué medida se siente satisfecho por un servicio público que ha sido prestado por una institución estatal.

FEA (2009) define “La calidad es la aplicación sistemática del sentido común para conseguir optimizar los beneficios de una empresa, maximizando las ventas y minimizando los recursos empleados”.

2.1.2.3. Calidad de Gestión

ISO (2009) la Organización Internacional de la Estandarización, ISO. “Para que las organizaciones funcionen, deben definir y administrar procesos interrelacionados. La identificación sistemática y administración de los distintos procesos usados por la organización y particularmente las interacciones usadas entre dichos procesos puede ser adecuada como “la aproximación hacia los procesos” en la administración”.

2.1.2.4. Procesos

Morris (2009) define “Un proceso se define como “una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos”.

Abendaño y Rodríguez (2009) señalan “Los procesos son la “materia prima” de la apuesta que las organizaciones hacen cuando deciden

gestionarse según principios de Calidad Total. Los procesos son la “materia prima” de la apuesta que las organizaciones hacen cuando deciden gestionarse según principios de Calidad Total.”

Jaramillo (2010) cita “Se refiere al cambio de estado desde un estado inicial hasta un estado final. Conocer el proceso significa conocer no solo los estados final e inicial sino las interacciones experimentadas por el sistema mientras está en comunicación con su medio o entorno.”

2.1.2.5. Definición de Gestión por Procesos

Deming (2009) afirma “La Gestión por Procesos es el “conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.”

Hernández (2012) define “La Gestión por Procesos es el “conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs en los outputs deseados añadiendo valor.”

2.1.2.6. Características e importancia de la Gestión por Procesos

Martos y López (2010) consideran, La “gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.”

Fontalvo y Vergara (2010) señalan, La “gestión de procesos permite tener una visión sistémica de la organización, ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar complejidad,

la auto organización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa.”

2.1.2.7. Pasos para la aplicación de la Gestión por procesos

CID (2010) refiere, Los pasos para la gestión por procesos son:

- “Identificar clientes y sus necesidades
- Definir servicios/productos
- Desarrollar el mapa de procesos
- Describir procesos
- Diagramar procesos
- Análisis de datos y mejora del proceso
- Definir la misión: Identifica el objetivo fundamental de la unidad, su razón de ser.”

Gómez (2009) y Desongles-Calvo et al., señalan, La gestión por procesos implica los siguientes pasos:

- “Definir la misión de la organización, su razón de ser.
- Elaborar el mapa de procesos de la organización y describir por separado cada uno de los procesos.
- Identificar los procesos clave y los responsables de los procesos.
- Elaborar el plan de mejora continua de los procesos.”

Martos (2010) y Meza-López et al., afirman, Los pasos para desarrollar una gestión por procesos de forma estructurada son los siguientes:

- “Identificar los procesos que se llevan a cabo en el servicio.
- Determinar su secuencia e interpretación.
- Implantación de los procesos tal y como se han establecido.

- Seguimiento, medida y análisis.
- Mejora continua de los procesos.”

2.1.2.8. Mapa de procesos

Hidalgo (2010) sostiene, Un mapa de procesos muestra de una manera amplia el sistema de gestión de una empresa. Presenta gráficamente las relaciones entre los procesos que se indican mediante flechas, además presenta los registros que son los flujos de información de la empresa.

Martos (2010) y Meza-López et al., afirman, Para realizar el mapa de procesos de una organización, se debe identificar primero todos los procesos y se deberán clasificar en tres grupos: procesos gobernantes o estratégicos, procesos básicos o clave y procesos habilitantes o de apoyo.

2.2. Fundamentación Conceptual.

2.2.1. Servicios de alojamiento turístico

García (2010) cita, La participación de la comunidad y la cultura turística se muestra dinámica para los países a nivel mundial especialmente para aquellos países de Latinoamérica; sin embargo, es un tema que debe seguirse trabajando fuertemente.

Desde hace algunos años en varios de Latinoamérica, realiza campañas de promoción que incluye mensajes orientados a formar conciencia en la población sobre la importancia del turismo para la economía del país.

Esto debido a que en muchas ocasiones los turistas han sido víctimas del mal trato, cobros excesivos en ciertos servicios como transporte y tiendas, asaltos y otros que afectan la imagen del país, lo cual ahuyenta a futuros turistas potenciales que tienen como destino nuestro país.

2.2.1.1. Gestión de calidad de alojamiento turístico

Galora (2011) define, La calidad se considera en la actualidad uno de los aspectos clave de la gestión. Los clientes cada día son más exigentes, en el mercado la competencia cada vez es mayor. Existe gran número de empresas que ofrecen servicios de alojamiento de turismo rural, servicios de similar atractivo y precios también semejantes.

Sin embargo, algunas empresas tienen mucha más aceptación que otras, y el elemento diferenciador entre unas y otras lo constituye, frecuentemente, la calidad del servicio que ofrecen. En efecto, la calidad de los servicios atrae a los clientes, pero, sobre todo, ayuda a mantenerlos. Si las expectativas del cliente se realizan, estará satisfecho, y eso querrá decir que el negocio está siendo gestionado correctamente.

2.2.1.2. Servicios de alojamiento dentro del crecimiento turístico

Tabarez (2009) afirma, De acuerdo con lo establecido en el marketing de experiencias, el producto que para una empresa de hospedaje constituye brindar un espacio para el descanso, la diversión, la aventura, la salud u otros.

El servicio de alojamiento turístico permite crear un sistema dinámico dentro de las visitas que realizan los visitantes, de tal manera que es una relación directa donde se benefician todas las partes participantes

Por lo tanto, a partir del conocimiento de lo que el cliente desea, es recomendable crear la imagen del producto, como estrategia básica para atraer la atención de los clientes.

2.2.1.3. Comercialización de servicios turísticos

Debido a que los pequeños hoteles se caracterizan por ofrecer un servicio personalizado; la tendencia a estandarizar el servicio es una práctica que debe evitarse, ya que cada hotel pequeño debe responder a las necesidades de un segmento en particular y enfocarse en eso.

Esto, contrario de lo hecho por las grandes cadenas hoteleras que más bien se orientan a un turismo más de tipo masivo, por lo que la estandarización del servicio permite que el cliente espere un servicio similar de un hotel X que se encuentra en cualquier país del mundo.

2.2.1.4. Estrategias de comercialización y gestión de servicios de alojamiento turístico

Martínez (2009) cita, Las estrategias de comercialización constituyen un proceso dinámico que cambia, conforme evoluciona la civilización y su economía. En este proceso intervienen varios actores: el vendedor o empresa que ofrece un producto o servicio al cliente, en un tiempo y espacio adecuados para el intercambio; lo anterior, si se desarrollan las funciones administrativas para lograr el éxito deseado.

Un programa de comercialización tiene sentido cuando el cliente, luego de hacer su primera compra, continúa comprando en repetidas ocasiones el producto o servicio, lo cual se logra por la comprensión y utilización de los elementos que conforman el concepto del marketing: producto, precio, plaza, promoción y distribución.

En la industria de la hospitalidad, al igual que en otros campos, con frecuencia se piensa que la mercadotecnia y las ventas es lo mismo, debido a que el Dpto. de Ventas de un Hotel, evidentemente es uno de los más dinámicos de la empresa.

2.2.2. Servicios Hoteleros

2.2.2.1. Hoteles. Conceptos.

Marban (2010) señala, “Un hotel es un establecimiento que se dedica al alojamiento de huéspedes o viajeros. El término proviene del vocablo francés hotel, que hace referencia a una “casa adosada.”

Smith (2009) define, Un hotel es “un edificio equipado y planificado para albergar a las personas de manera temporal.”

Sus servicios básicos incluyen una cama, un armario y un cuarto de baño. Otras prestaciones usuales son la televisión, una pequeña heladera (refrigerador) y sillas en el cuarto, mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para todos los huéspedes.

2.2.2.2. Origen de los Hoteles.

Marban (2010) afirma, La palabra hotel “deriva del francés hotel, que originalmente se refería a una versión francesa de una casa adosada, no a un lugar que ofreciera alojamiento. En el uso actual, hotel también tiene el significado de "hotel" y hotel particular es usado para referirse al antiguo significado.”

Smith (2009) sostiene, Un hotel es “las cadenas Hoteleras son el conjunto de empresas agrupadas, en forma de concentración vertical, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional.”

2.2.2.3. Tipos de Hoteles.

Business Centre. – Aquellos hoteles de mayor categoría o que poseen una demanda mayoritariamente corporativa, suelen poseer un área llamada business centre, o “centro de negocios”, donde se provee servicios de comunicación, computadoras, y en algunos casos sala de reunión.

Este servicio varía de acuerdo con los hoteles, pudiendo o no encontrarse incluido en la tarifa del cuarto.

Salones. – Son espacios físicos adecuados técnicamente para el desarrollo de encuentros de muy diversos tipos, que pueden reunir a gran cantidad de personas.

Existen salones con capacidad desde diez personas hasta salones multitudinarios, capaces de albergar congresos, convenciones, seminarios, reuniones varias e incluso fiestas de casamiento y demás.

Los salones no son solo un negocio en sí mismo, dado que su alquiler tiene un precio, sino que también genera el consumo de otros servicios del hotel, sean cuartos, restaurantes y otros.

Casino. – Aquellos hoteles que poseen uno encuentran en este servicio su mayor fuente de ingresos, superior al ingreso por cuartos.

El objetivo es que el cliente apueste, por lo cual el valor de los cuartos en este tipo de hoteles es inferior al de cualquier hotel de la misma calidad.

2.2.2.4. Tipos y factores que determinan la demanda turística.

Normalmente, la demanda de bienes y servicios de consumo realizada por los diferentes tipos de turistas actúa, no sólo sobre la oferta interior, sino también sobre la oferta de bienes y servicios del exterior, bien porque son adquisiciones realizadas directamente en el mercado exterior, o bien porque la oferta interior es insuficiente y es necesario incrementarla mediante importaciones.

2.2.3. Gestión por Procesos

Deming (2009) “agrega también que la Gestión por Procesos es el “conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.” (Pág. 24).

Hernández (2012) define “la Gestión por Procesos es el “conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs en los outputs deseados añadiendo valor.” (Pág. 23).

Martos (2010) afirma, Para realizar el mapa de procesos de una organización, se debe identificar primero todos los procesos y se deberán clasificar en tres grupos: procesos gobernantes o estratégicos, procesos básicos o clave y procesos habilitantes o de apoyo.

2.2.4. Flujograma

2.2.5. Definición y características de diagrama de flujo

Un diagrama de flujo o Flujograma emplean símbolos y figuras para representar una etapa o un proceso. Se usa en varias materias como la programación, la economía, los procesos industriales. Se utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos de un algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término la flechas tienen que ser verticales u horizontales.

Desarrollo del Diagrama de Flujo

Para elaborar un diagrama de flujo se siguen los siguientes pasos:

Identificar a los participantes o el dueño del algoritmo o proceso a desarrollar. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del algoritmo o proceso para poder desarrollarlo como se desea.

Concluir que se espera obtener del diagrama de flujo es decir el resultado.

Identificar quién lo empleará, cómo y que resolverá

Establecer el nivel de detalle requerido puede ser muy finito o poco expresado.

Determinar los límites del proceso o tema que se va a tratar.

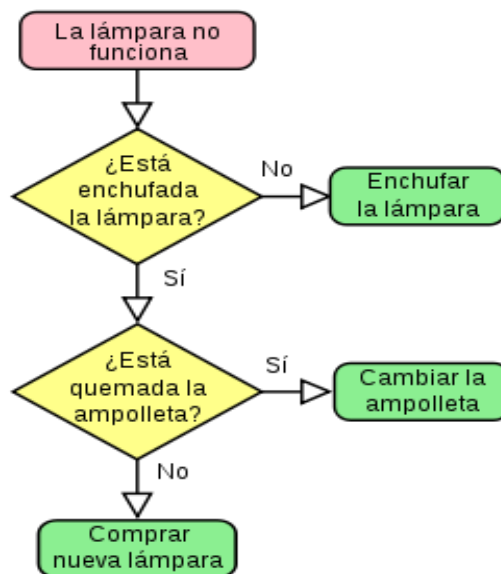
Características:

Un diagrama de flujo siempre empieza con un inicio y un fin aunque dentro de los mismos puede haber otro inicio y otro fin de una sub etapa. Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas. Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo. Identificar quién lo empleará y cómo.

Establecer el nivel de detalle requerido. Determinar los límites del proceso a describir para construir un diagrama de flujo se siguen los siguientes pasos: Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente. Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico. Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también. Identificar y listar los puntos de decisión. Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos. Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido

Ejemplo de Flujograma


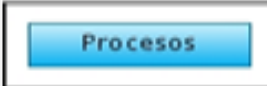






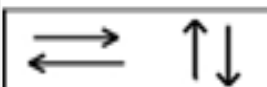




REGLAS PARA LA CREACION DE DIAGRAMAS

Reglas para hacer un Flujograma.

- 1.- Los Diagramas de flujo deben escribirse de arriba hacia abajo, y/o de izquierda a derecha.
- 2.- Los símbolos se unen con líneas, las cuales tienen en la punta una flecha que indica la dirección que fluye la información procesos, se deben de utilizar solamente líneas de flujo horizontal o verticales (nunca diagonales).
- 3.- Se debe evitar el cruce de líneas, para lo cual se quisiera separar el flujo del diagrama a un sitio distinto, se pudiera realizar utilizando los conectores. Se debe tener en cuenta que solo se van a utilizar conectores cuando sea estrictamente necesario.
- 4.- No deben quedar líneas de flujo sin conectar
- 5.- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- 6.- Todos los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo final.
- 7.- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.

SIMBOLOGÍA Y SIGNIFICADO

	mi Flujograma
	Pasos, procesos de Instrucción "Operación o Actividad"
	Operaciones de entrada y salida
	Toma de decisiones y Ramificación "SI o NO"
	Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama "Inspección"
	Cinta magnética
	Disco magnético
	Conector de página
	Líneas de flujo
	Anotación
	Display, para mostrar datos

Tipos de diagramas de flujos

Formato vertical:

En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito

Formato panorámico:

El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

Formato Arquitectónico:

Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los Flujograma es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

Ventajas de diagramas de flujo

Favorece y facilita la comprensión y el mejor entendimiento del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. Una persona reconoce más fácilmente los dibujos, un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

Permite identificar: PROBLEMAS y OPORTUNIDADES de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-

procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

Muestran o enseñan las interfaces (es el medio con que el usuario puede comunicarse con una máquina, un equipo o una computadora) cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados o usuarios el análisis de las mismas.

También es una buena herramienta para capacitar a los nuevos empleados y a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

2.3. Fundamentación legal

2.3.1. Constitución de la República

La Constitución de la República del Ecuador es la Carta Magna que rige los destinos de la patria, motivo por el cual es necesario mencionar las normativas legales que se refieren al servicio hotelero y a la calidad de gestión por procesos, para maximizar el nivel de satisfacción de los clientes.

Se cita al respecto, las siguientes normativas legales de la Carta Magna de la República.

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. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

Art. 55.- Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

Para el ejercicio de este u otros derechos, nadie será obligado a asociarse.

2.3.2. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor tiene como fin fomentar el respeto de los derechos del consumidor para que se garantice la calidad y eficiencia en los productos y servicios que recibe, que promuevan el buen vivir de la sociedad.

Se cita al respecto, las siguientes normativas legales de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor:

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:

- 2) Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

- 12) Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

La Constitución de la República y la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, coinciden en que el cliente es el principal elemento de los negocios y de la sociedad, por ello sus derechos están protegidos en la ley, entre ellos el de recibir servicios eficientes y eficaces con calidad y calidez.

2.3.3. REGLAMENTO LEY DE TURISMO

Art. 142 (REGLAMENTO).- Solicitud de registro.- Las personas naturales o jurídicas para registrarse y clasificarse en el Ministerio de Turismo, deberán presentar la correspondiente solicitud, en el formulario entregado por la Corporación, acompañada de los siguientes documentos:

- a) Copia certificada de la escritura pública de constitución de la compañía y de aumento de capital o reformas de estatutos, si los hubiere, tratándose de personas jurídicas;
- b) Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito, de la persona jurídica solicitante;
- c) Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual de no encontrarse registrada la razón o denominación social o nombre comercial motivo de la solicitud; y,
- d) Registro Único de Contribuyentes o cédula de ciudadanía o de identidad, según sea la persona natural ecuatoriana o extranjera solicitante.

Una vez recibida la solicitud, el departamento correspondiente verificará si ésta ha sido presentada en debida forma y dispondrá la visita de inspección previa a la clasificación.

Art. 147.- Pago por una sola vez.- El valor por concepto de certificado de registro será pagado por una sola vez, siempre que se mantenga el tipo y la actividad principal. En caso de cambio de la actividad, se pagará un nuevo registro como si se tratara de la primera vez.

Si un establecimiento debidamente registrado en el Ministerio de Turismo se traspasa o arrienda, el titular del establecimiento tendrá la obligación de informar al Ministerio de Turismo dentro de treinta días de efectuada la

Transferencia o arrendamiento, y el nuevo propietario o arrendatario presentará los documentos que le acrediten como tal; en caso contrario, pagará un nuevo registro como si se tratara de la primera vez.

Art. 148.- Valor a pagarse por registro.- El valor de registro será una cantidad igual a la que corresponda por Licencia Anual de Funcionamiento, calculada ésta para todo el año calendario.

Art. 149.- Licencia anual de funcionamiento.- La licencia anual de funcionamiento constituye la autorización legal otorgada por el Ministerio de Turismo a los establecimientos o empresas turísticas dedicadas a actividades y servicios turísticos, sin la cual no podrán operar, y tendrá validez durante el año en que se la otorgue y los sesenta primeros días del año siguiente.

Cuando se trate de empresas cuyas operaciones no se inicien en los primeros treinta días de cada año, el pago por Licencia de Funcionamiento será por el valor equivalente a los meses que restaren del año calendario.¹

2.3.4. DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;

¹Ley de Turismo

- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,

Art. 6.- Los actos y contratos que se celebren para las actividades señaladas en esta Ley estarán sujetas a las disposiciones de este cuerpo legal y en los reglamentos y normas técnicas y de calidad respectivas.

Art. 7.- Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro no podrán realizar actividades turísticas para beneficio de terceros.

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

Art. 9.- El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

Art. 10.- El Ministerio de Turismo o los municipios y consejos provinciales a los cuales esta Cartera de Estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos, Licencia única Anual de Funcionamiento; lo que les permitirá:

- a. Acceder a los beneficios tributarios que contempla esta Ley;
- b. Dar publicidad a su categoría;
- c. Que la información o publicidad oficial se refiera a esa categoría cuando haga mención de ese empresario instalación o establecimiento;

- d. Que las anotaciones del Libro de Reclamaciones, autenticadas por un Notario puedan ser usadas por el empresario, como prueba a su favor; a falta de otra; y,
- e. No tener, que sujetarse a la obtención de otro tipo de Licencias de Funcionamiento, salvo en el caso de las Licencias Ambientales, que por disposición de la ley de la materia deban ser solicitadas y emitidas.²

2.3.5. PATENTE MUNICIPAL

Obligación: Obtener el permiso de patente, todos los Comerciante e Industriales que operen en cada Cantón, así como los que ejercen cualquier actividad de orden Económico.

Plazo: Hasta el 31 de enero de cada año y el permiso tiene validez durante un año. (Ventanilla Única)

Base Legal: Ley de Régimen Municipal: Art. 381-386 código Municipal de DMQ, ordenanza 001. Art. III 33 al III.

Dirección: Administración Zonal Correspondiente.

Teléfonos: Administración Zonal Correspondiente.

2.3.6. REQUISITOS:

- ▶ Formulario de inscripción de patente (se lo compra en la ventanilla de ventas valoradas).
- ▶ RUC (Original y Copia).
- ▶ Cedula de Identidad (Original y Copia).

- ▶ Copia de la Papeleta de Votación (Últimas Elecciones).
- ▶ Copia de la Carta del Impuesto Predial del Local donde funciona el Negocio.

²Ley de Turismo

2.3.7. PATENTE MUNICIPAL DE PERSONAS NATURALES

- ▶ Formulario de declaración del Impuestos de Patentes (Original y Copia)
- ▶ Registro Único del contribuyente (RUC) Original y copia otorgada por el SRI.
- ▶ Copia de la carta de pago del Impuesto Predial del año en curso.
- ▶ Copia de la cedula de ciudadanía.
- ▶ Calificación artesanal (en el caso de artesanos).

2.3.8. REQUISITO DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO POR EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA HOTELES.

El permiso sanitario sirve para facultar el funcionamiento de establecimiento o actividades comerciales sujetos al control sanitario. Este es expedido por las autoridades de Salud competentes (Ministerio de Salud), a los establecimientos que cumple con buenas condiciones técnicas sanitarias e higiénicas.

Los permisos de funcionamiento sanitarios se renovarán anualmente durante los 180 primeros días de cada año, previo el pago de los derechos correspondientes.

2.3.9. REQUISITOS:

- ▶ Solicitud para permiso de funcionamiento.
- ▶ Planilla de Inscripción.
- ▶ Permiso de Funcionamiento original del año anterior.
- ▶ Licencia anual de funcionamiento otorgada por la corporación Metropolitana de Turismo.
- ▶ Copia certificada de salud ocupacional emitido por los centros de salud del ministerio de salud (el certificado de salud tiene validez por un año desde su emisión).
- ▶ Copias de permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos.

- ▶ Comprobante de pago de patente del año.
- ▶ Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- ▶ Copia de la cedula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.

2.4.1. PROCESOS PERSONALES QUE REALIZAN A LOS BOMBEROS

Obligación: Deben pagar este permiso anualmente los propietarios de establecimientos que prestan servicio.

Plazo: Hasta el 31 de Marzo de cada año, los Establecimientos Turísticos.

Base Legal: Leyes del Régimen Municipal.

2.4.2. PAGOS DEL IMPUESTO PREDIAL

Obligación: Deben pagar este Impuesto anualmente los propietarios de inmuebles.

Plazo: De Enero a Junio hay una rebaja de 10% vencido este plazo hay un recargo del 2% hasta Diciembre.

Base Legal: Leyes del Régimen Municipal y, Código Municipal del respectivo Cantón.

2.4.3. REPORTES DE HUÉSPEDES

Base Legal: Código Penal

Plazo: Diario.

Requisitos: Cada establecimiento de alojamiento tiene la obligación del reporte de huéspedes, en el formato diseñado por los mismos, que en lo esencial debe contener:

- ▶ Nombre del huésped.
- ▶ Cedula de Ciudadanía, Identidad o Número de Pasaporte.

- ▶ Habitación número.
- ▶ Estado Civil.
- ▶ Profesión.
- ▶ Procedencia.
- ▶ Destino.
- ▶ Fecha de ingreso.
- ▶ Fecha de salida
- ▶ Intendencia General de Policía.
- ▶ Dirección Provincial de Salud.
- ▶ Jefatura Provincial de Migración – Departamento de Control migratorio.
Dirección Provincial.

Obligación: Remitir reporte de huéspedes a las siguientes instituciones:

- ▶ De investigación.
- ▶ Seguridad Pública Policía Nacional del Ecuador – Oficina Central Nacional de la INTERPOL.

2.4.6. REQUISITOS PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO DE IMPACTO AMBIENTAL RECICLAJE

- ▶ Solicitud para permiso de funcionamiento.
- ▶ Planilla de inspección.
- ▶ Permiso de funcionamiento original de año anterior.
- ▶ Certificado de Impacto Ambiental (dirección del medio ambiente DMQ).
- ▶ Copia de certificado de Salud
- ▶ Copias del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

2.4.7. FEDERACIÓN HOTELERA DEL ECUADOR – AHOTEC

Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento

CUADRO 1.- Permisos que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento.

PERMISOS	A quien se debe pagar y/o cumplir obligación	Frecuencia de pago y/o cumplimiento	Quien debe pagar y/o cumplir
Registro Actividad Turística	Ministerio de Turismo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Licencia Funcionamiento Turismo	Ministerio de Turismo / Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Permiso Sanitario	Ministerio de Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Certificado de Salud Empleados	Ministerio de Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Patente	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Rótulos y Publicidad Exterior	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Bomberos	Cuerpo de Bomberos	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Licencia Ambiental (Quito)	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas

2.4.8. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

CUADRO 2.- Obligaciones tributarias que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento.

Declaración de Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Anexo Imp. Renta (Relación Dependencia)	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Jurídicas
Anticipo Impuesto La Renta	Servicio de Rentas Internas	Julio/Septiembre	P. Naturales y Jurídicas
Retención en la Fuente	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Impuesto al Valor Agregado – IVA	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Impuestos Consumos Especiales	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Anexos Transaccionales (IVA/ ICE/Renta)	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Declaración Patrimonial	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y Métodos

3.1.1. Localización

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi Parroquia: La Maná.



3.1.2. Materiales y Equipos

Materiales:

Material bibliográfico

Hojas de papel bond

Cartulina

Copias

Registros

Materiales de oficina

Equipos:

Computadora

Copiadora

Impresora

Celular

3.1.3. Métodos de Investigación.**3.1.3.1. Deductivo**

Se utilizó este método para realizar el análisis de la información y poder emitir criterios firmes referentes a la problemática que se presenta actualmente en los Procesos administrativos del Hotel Montgomery referente al servicio de alojamiento turístico.

3.1.3.2. Inductivo

Permitió emitir conceptos de las variables citadas para la investigación como son Reingeniería de los Procesos Administrativos y su incidencia en la calidad de Gestión por Procesos para el mejoramiento de servicios del Hotel Montgomery, Cantón La Maná, Año 2013

3.1.3.3. Analítico – Sintético

Permitió el análisis de información, mediante aplicación de encuesta a los empleados y jefes del Hotel Montgomery ubicado en el Cantón La Maná, para emitir conclusiones referentes a procesos administrativos y mediante estos resultados la comprobación de la hipótesis.

3.2. Tipo de Investigación.

3.2.1.Descriptiva

Permitió caracterizar situaciones, costumbres y actitudes predominantes de una población a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, personas potenciales y reales sobre el servicio de alojamiento turístico en el cantón La Maná, permitiendo generar datos de primera mano para realizar un análisis general y presentar expectativas sobre el proyecto, a fin de establecer un plan de gestión y comercialización.

3.2.2.Bibliográfica

Mediante la investigación bibliográfica se logró recopilar información, proveniente de libros, revistas, páginas del internet, investigaciones y documentos, referentes a la problemática que actualmente se observa en el Hotel Montgomery, por los actuales procesos administrativos que presentan situaciones complejas que no permiten que se ofrezca un mejor servicio a los usuarios.

3.2.3.De Campo

Se utilizó la investigación de campo, para aplicar la técnica de la encuesta a los jefes y empleados del Hotel Montgomery, para obtener información referente a las actividades que se realizan actualmente en el área administrativa y su incidencia en la calidad del servicio que ofrece.

3.3. Diseño de la Investigación

Para fines prácticos, la investigación se fundamentó en la presentación e interpretación de los resultados aleatorios que se dan en un estudio cuya naturaleza descriptiva demostró el grado de asociación que existe entre los elementos de estudio e indicadores.

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos, se decidió seleccionar un diseño de investigación específico, para este proyecto como son:

3.3.1. Encuestas

Exclusivo de las ciencias sociales; para la realización de este proyecto se procedió a ejecutar encuestas a los clientes y colaboradores del hotel Montgomery.

3.3.2. Diseño de la entrevista

Se realizó una entrevista al gerente del Hotel Montgomery con el propósito de obtener información acerca de la gestión por procesos.

3.4. Población y Muestra.

La población que se investigo está conformada por clientes y colaboradores del Hotel Montgomery, mediante el cual detallamos en el siguiente cuadro.

Tabla Nº 3 POBLACIÓN O UNIVERSO.

Descripción	Cantidad
Clientes (año 2012) del Hotel Montgomery	6.255
Colaboradores del Hotel Montgomery	6
Gerente del Hotel Montgomery	1

Fuente: Registros anuales del Hotel Montgomery.
Elaborado por: Chusin Cristian. 2013

3.4.1. Muestra.

La muestra poblacional de clientes del Hotel Montgomery se describe a continuación.

Fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{e^2}{Z^2} + PQ}$$

Donde la simbología representa los siguientes parámetros:

- n = Tamaño de la muestra
- PQ = constante de la varianza poblacional (0,25)
- N = Tamaño de la población (6.255)
- e = error máximo admisible (al 1%).
- Z = Coeficiente de corrección del error (2).

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{e^2}{Z^2} + PQ}$$

$$n = \frac{(0,25) (6.255)}{(6.255 - 1) \frac{(0,01)^2}{(1,96)^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{1.563,75}{6.254 \frac{0,01}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{1.563,75}{(6.254) (0,0026) + 0,25}$$

$$n = \frac{1.563,75}{4,32}$$

n = 362 encuestas.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL HOTEL MONGOMERY

Objetivo: Conocer la situación actual del Hotel Montgomery

Pregunta 1: ¿Esta es su primera estadía en el hotel?

Cuadro No. 4 Estadía

Descripción	Frecuencia	%
Si	98	27%
No	264	73%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

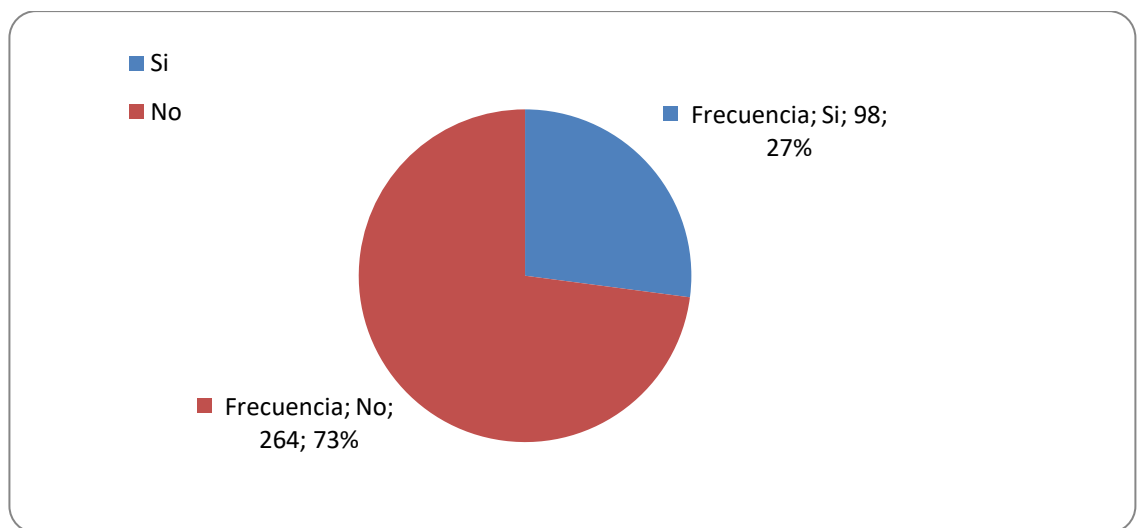


GRAFICO N° 4. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (1)

Análisis: El 73% señaló que no es su primera estadía en el hotel y el 27% indican que es la primera vez que visita el hotel Montgomery. De acuerdo a los resultados se puede determinar que la mayoría de clientes que asistió al hotel han acudido anteriormente, lo cual nos indica que existe un factor que ocasiona que los huéspedes regresen y soliciten los servicios del hotel.

Pregunta 2: ¿Cómo considera usted la ubicación del hotel?

Cuadro No. 5 Ubicación del Hotel

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	199	55%
Buena	163	45%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

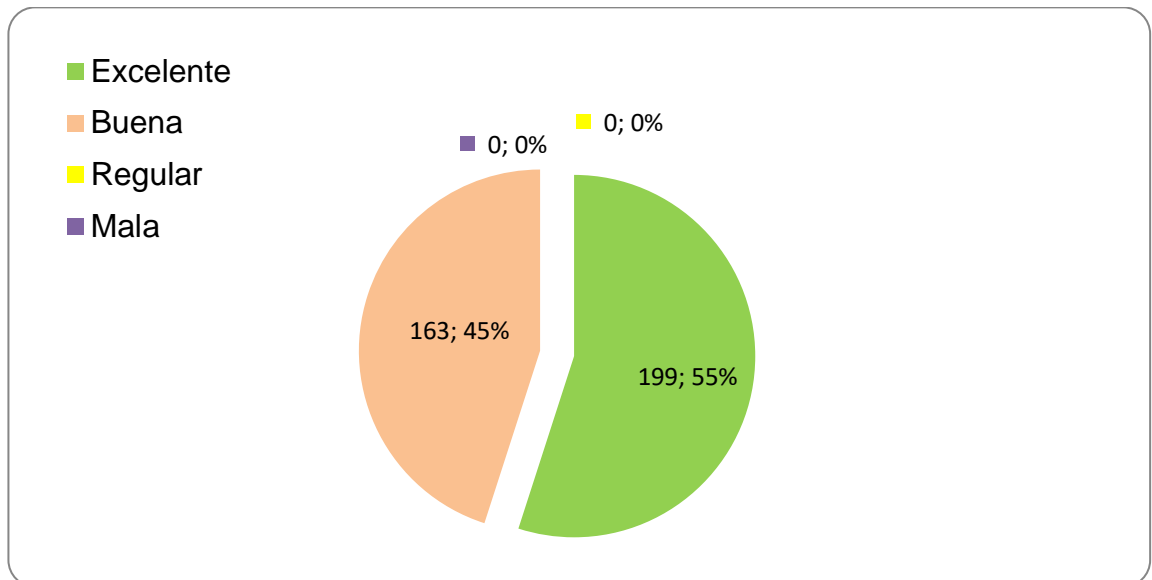


Gráfico No. 5 DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (2)

Análisis: El 55% considera que la ubicación del hotel es excelente y el 45% considera que la ubicación es buena. Podemos determinar que genera satisfacción en los clientes, a fin de lograr mejores resultados, ser más eficientes, generar mayor valor para el cliente, y se ha edificado el Hotel “Mongomery, en un sitio estratégico para el crecimiento de la microempresa.

Pregunta 3: ¿Por qué eligió este hotel?

Cuadro No. 6 Motivo de selección del Hotel

Descripción	Frecuencia	%
Estadías anteriores	163	45%
Recomendación Pública	54	15%
Sistemas de Reservas en Internet	36	10%
Porque lo vio y quiso probar	109	30%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

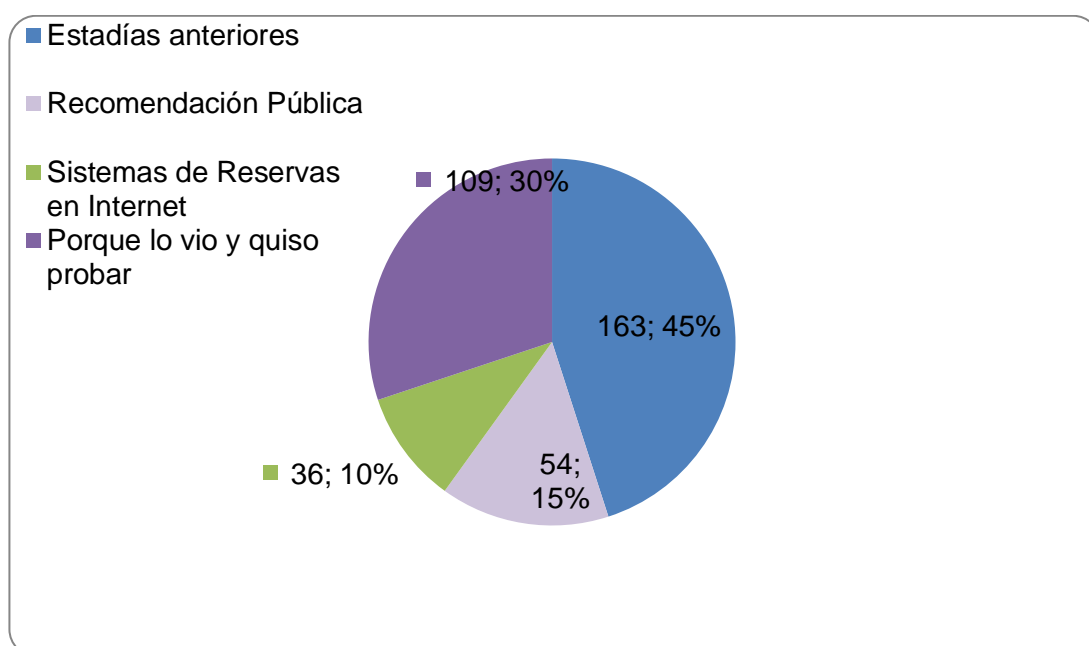


Gráfico No. 6 DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS D ELA PREGUNTA (3)

Análisis: El 45% escogió el hotel por estadísticas anteriores, el 10% manifiesta que lo seleccionó por medio del sistema de reservas en internet y el 15% lo seleccionaron por recomendaciones públicas. De acuerdo a estos resultados se puede determinar que existen diferentes factores para que los clientes seleccionen este servicio, en el que se destaca las recomendaciones de clientes anteriores, por lo que se debe procurar ofrecer un buen servicio a todos los usuarios.

Pregunta 4: ¿El Hotel le ofreció el servicio de transporte?

Cuadro No. 7 Servicio de transporte

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	362	100%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

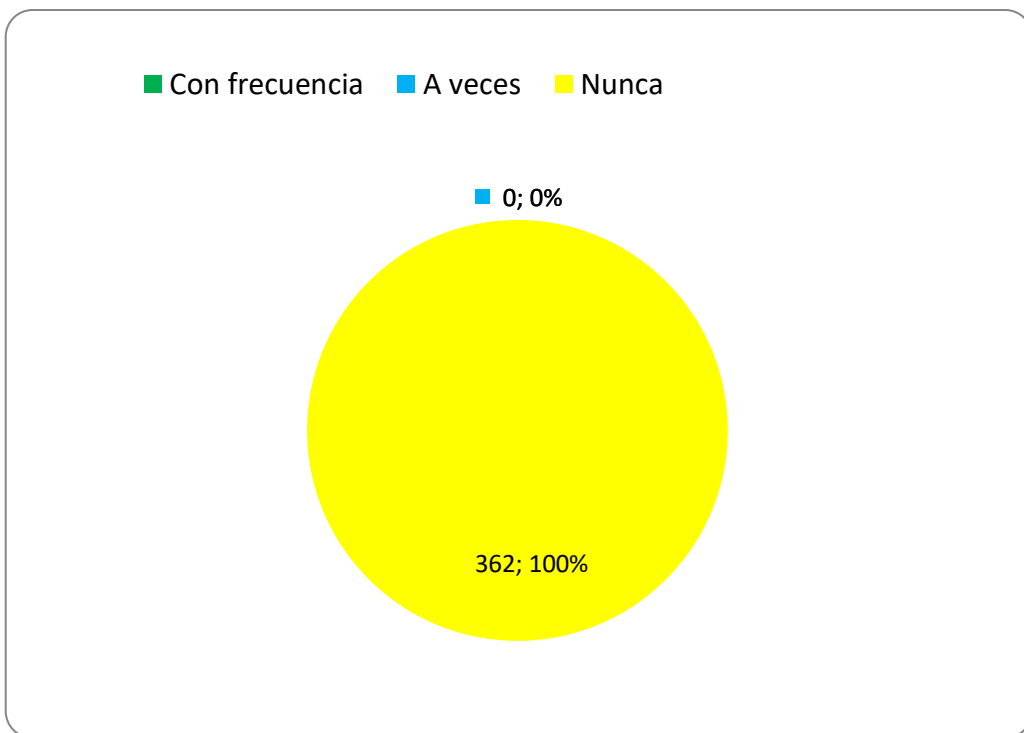


GRÁFICO NO. 7. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (4)

Análisis: Los huéspedes manifiestan que el hotel no cuenta con el servicio de transporte, en algunas ocasiones es solicitado, sin embargo se trata de satisfacer al cliente en el servicio de transporte, por este motivo se llama a taxis de confianza para que presten dicho servicio.

Pregunta 5: ¿El Hotel le ofreció el servicio de comedor?

Cuadro No. 8. Servicio de Alimentación

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	362	100%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

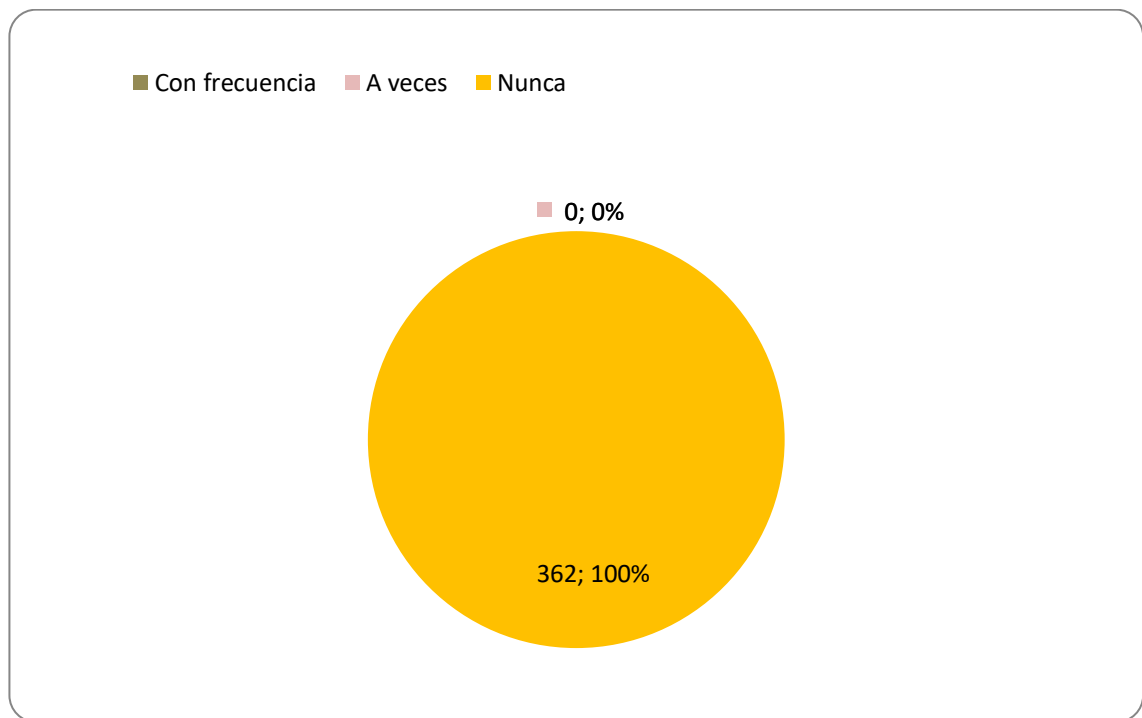


Gráfico No. 8. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (5)

Análisis: Los huéspedes manifiestan que el hotel no les ofreció el servicio de comedor, teniendo ellos que salir de las instalaciones del hotel para poder alimentarse, en ocasiones es difícil que se brinde este servicio ya que se debe satisfacer los gustos de los huéspedes, que en ocasiones son extranjeros y por ende sus exigencias son diferentes a las de los clientes nacionales.

Pregunta 6: ¿Fue recibido en la recepción del hotel con simpatía y amabilidad?

Cuadro No. 9. Atención en la recepción

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	174	48%
A veces	188	52%
Nunca	0	0%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

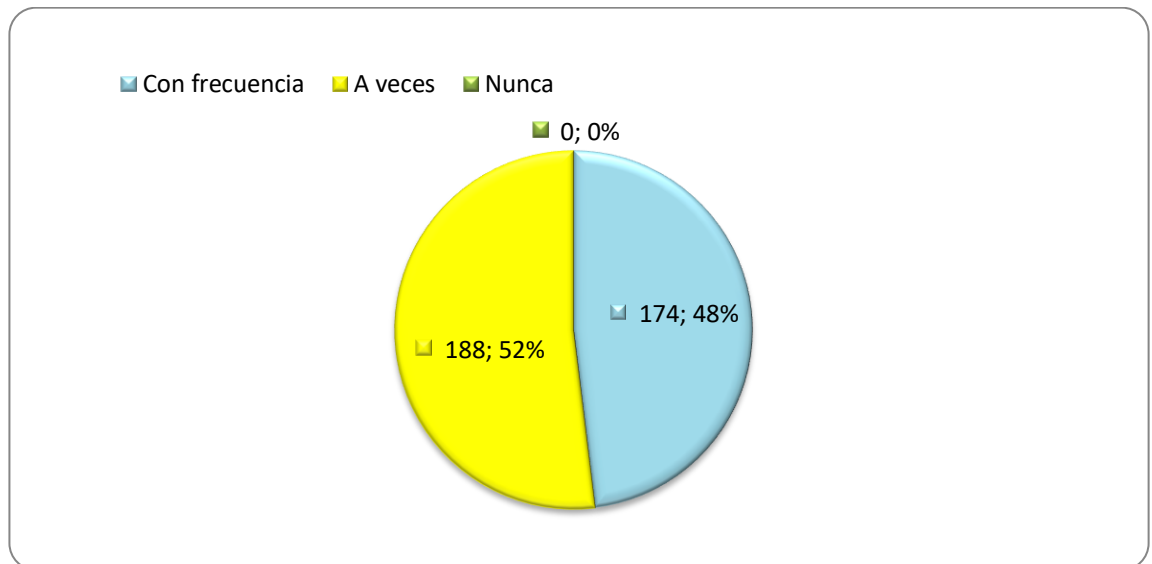


Gráfico No. 9. DISTRIBUCIÓN DE LOS PORCENTAJES DE LA PREGUNTA (6)

Análisis: El 52% de los clientes indicó que recibieron un trato adecuado, el 48% manifestó que con frecuencia recibieron un atención adecuada. En su mayoría los clientes del Hotel Montgomery manifestaron que en recepción a veces han recibido un trato adecuado, generando ello insatisfacción lo que puede afectar la captación de usuarios, especialmente en las temporadas de los feriados en donde existe una gran afluencia de turistas desde diferentes puntos del país.

Pregunta 7: ¿Se encontraba la habitación limpia y totalmente aseada?

Cuadro No. 10. Higiene en las habitaciones

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	105	29%
A veces	257	71%
Nunca	0	0%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.
Autor: Chusin Cristian.

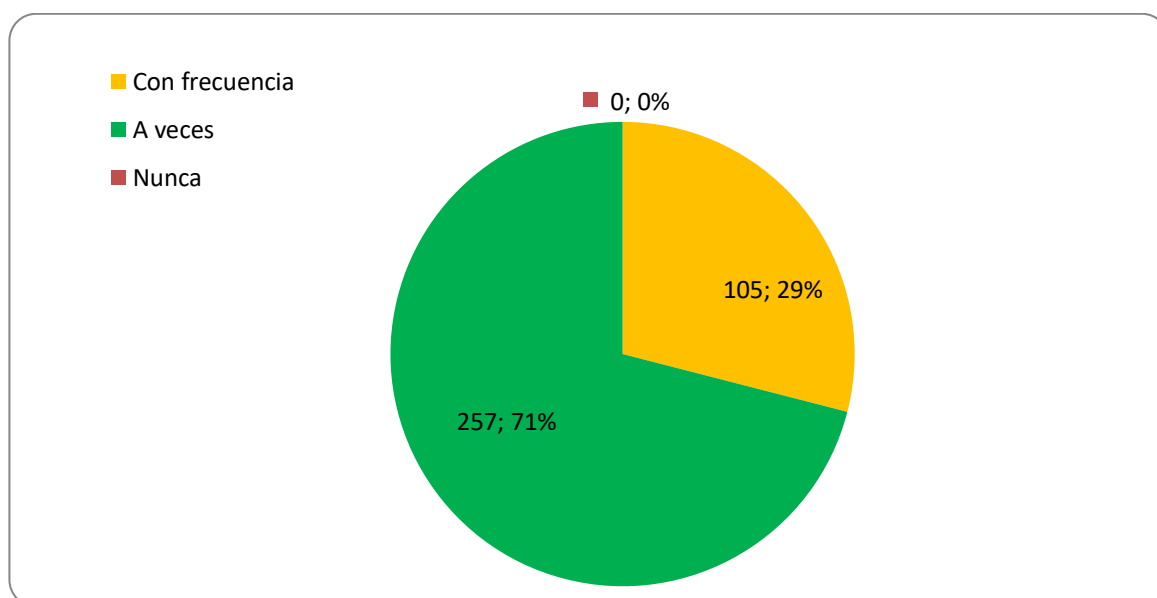


Gráfico No. 10. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (7)

Análisis: Un 71% indica que a veces encontraron la habitación limpia y totalmente aseada, el 29% señaló que con frecuencia halló su habitación limpia y aseada. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que los huéspedes casi siempre han encontrado las habitaciones aseadas en su totalidad, es muy importante que el cliente reciba su habitación limpia, puesto que de esa manera siente seguridad y satisfacción con el servicio que el hotel ofrece.

Pregunta 8: ¿Funcionaron eficientemente los acondicionadores de aire en la habitación?

Cuadro No. 11. Confort de las habitaciones

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	105	29%
A veces	192	53%
Nunca	65	18%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.
Autor: Chusin Cristian.

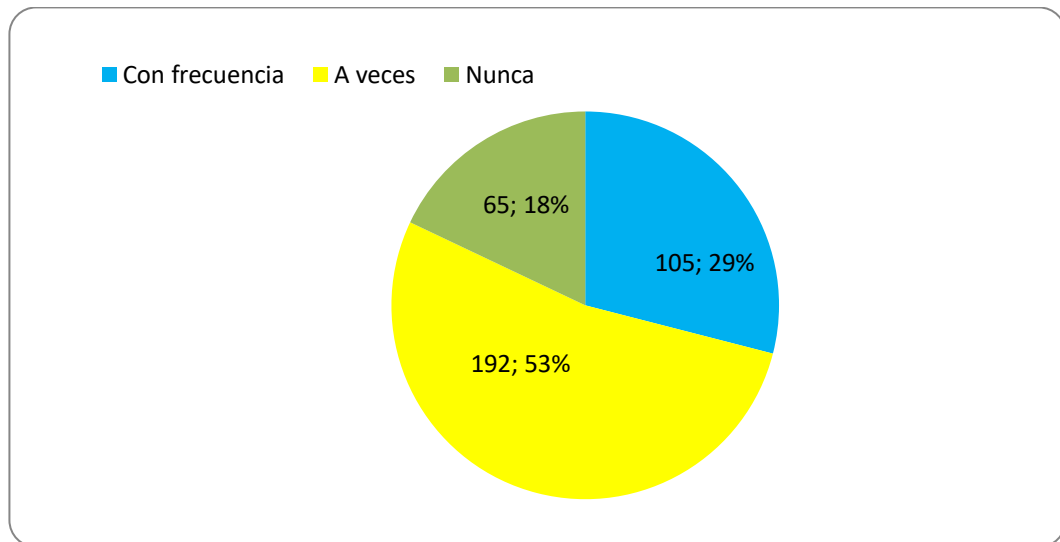


GRÁFICO NO. 11. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (8)

Análisis: El 53% considera que a veces los acondicionadores de aire funcionan eficazmente, el 29% indica que con frecuencia funcionan adecuadamente y el 18% manifiesta que nunca funcionan. Los criterios de los huéspedes permiten conocer que el servicio de aire acondicionado no está funcionando con eficiencia, lo que puede provocar insatisfacción en los clientes, factor que impida que los usuarios regresen a solicitar el servicio de estadía que brinda el hotel.

Pregunta 9: ¿Hubo agua caliente en las duchas de la habitación?

Cuadro No. 12. Calidad de servicio

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	362	100%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

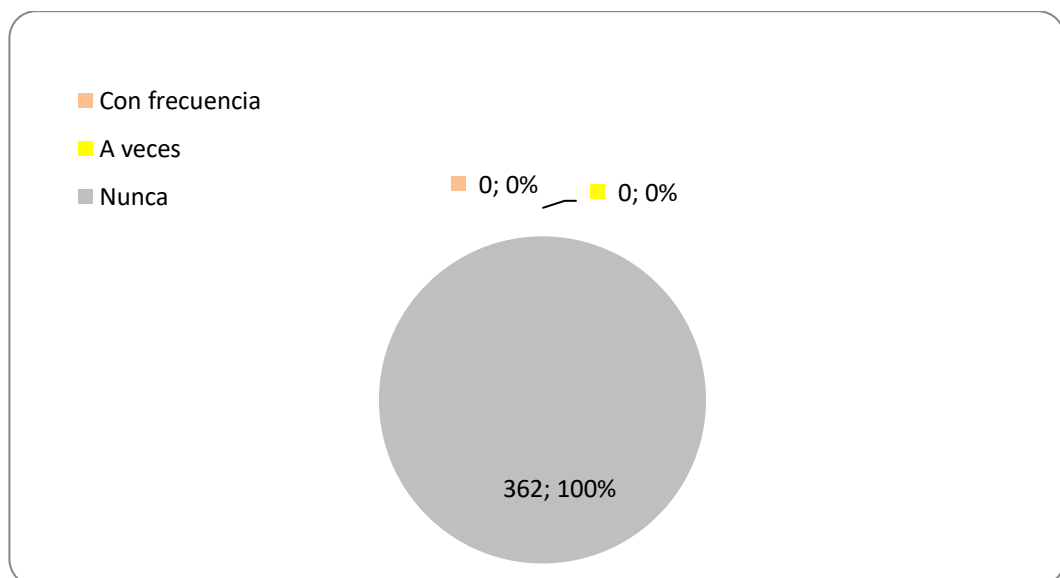


Gráfico No. 12. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (9)

Análisis: Los clientes indican que en el hotel no se ofrece el servicio de agua caliente. Existe un factor que puede incrementar la insatisfacción del cliente, puesto que el servicio de agua caliente, es muy importante solicitado, por este motivo el Hotel Montgomery debe considerar incrementar este servicio al hotel para asegurar el regreso de los clientes.

Pregunta 10. ¿La señal de la TV era buena?

Cuadro No. 13. Calidad de servicio de TV.

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	260	72%
A veces	102	28%
Nunca	0	0%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.



Gráfico No. 13. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE LA PREGUNTA (10)

Análisis: El 72% manifiesta que la señal de la tv con frecuencia es buena y el 28% señala que a veces la señal es de la tv es buena. La mayoría de clientes del Hotel Montgomery manifiestan que la señal de la tv es buena, el hotel ofrece el servicio de televisión por cable y televisión nacional, para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto este es un servicio que influye de manera positiva en el bienestar de los huéspedes.

Pregunta 11: ¿Cómo le pareció su habitación?

Cuadro No. 14. Comodidad de las habitaciones

Descripción	Frecuencia	%
Confortable	80	22%
Amplia	76	21%
Cálida	65	18%
Bien distribuida	36	10%
Ninguna	105	29%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

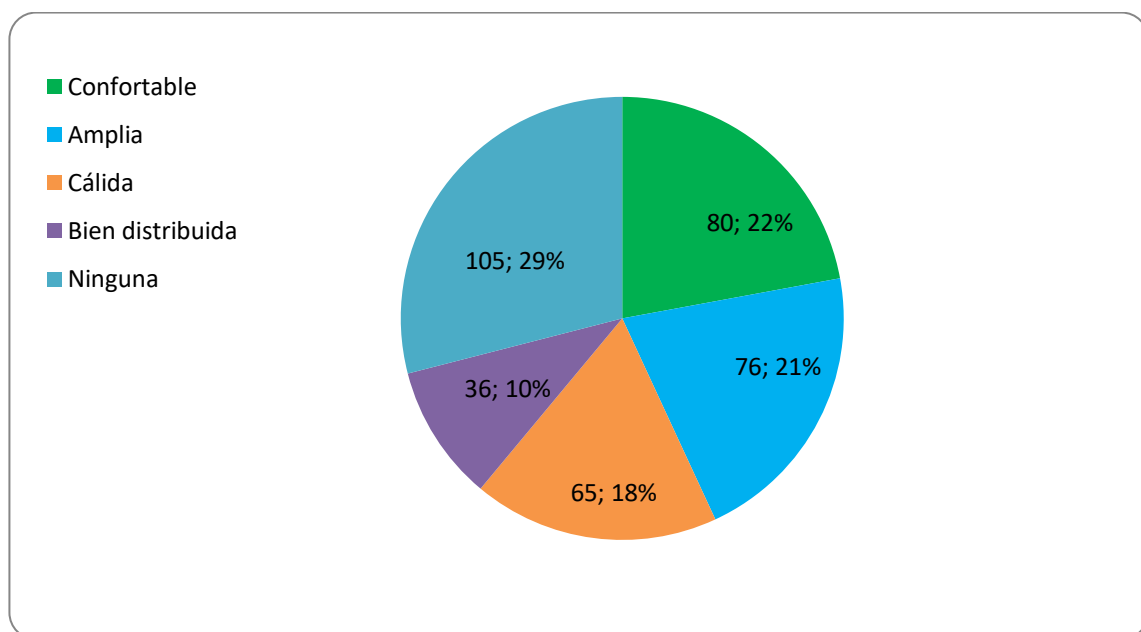


GRÁFICO NO. 14 DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (11)

Análisis: Al 22% le pareció confortable, al 21% le pareció amplia, al 18% la habitación le pareció cálida, el 10% señala que la habitación le pareció bien distribuida, mientras el 29% no sintió ningún tipo de opinión sobre la habitación. Un porcentaje considerable de clientes no estuvieron satisfechos con la comodidad y confort de las habitaciones del Hotel, lo que quiere decir que es necesaria una revisión de los procesos que conlleve a un mejoramiento del nivel de satisfacción de los clientes.

Pregunta 12: ¿Cómo le pareció la tarifa de la habitación?

Cuadro No. 15 Tarifa de la habitación

Descripción	Frecuencia	%
Alto	0	0%
Accesible	228	63%
Económico	134	37%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

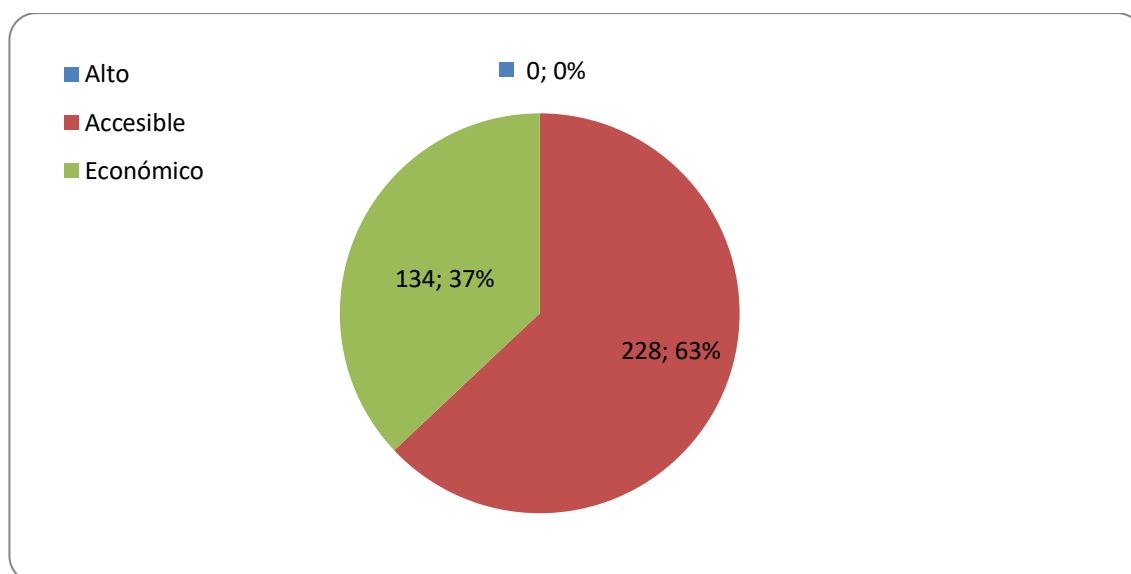


GRÁFICO NO. 15. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (12)

Análisis: El 63% considera que la tarifa de pago por la habitación es accesible y el 37% indica que la tarifa es económica. De acuerdo a los resultados se puede determinar que existen varios factores que los clientes prefieren del hotel, dando mayor importancia a las tarifas que se manejan ya que no son costos elevados, al contrario para criterio de los huéspedes son tarifas accesibles y económicas.

Pregunta 13: ¿Encontró todo lo necesario en su habitación (sábanas, toallas, papel higiénico, etc.)?

Cuadro No. 16. Disposición de implementos

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	119	33%
A veces	243	67%
Nunca	0	0%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Chusin Cristian.

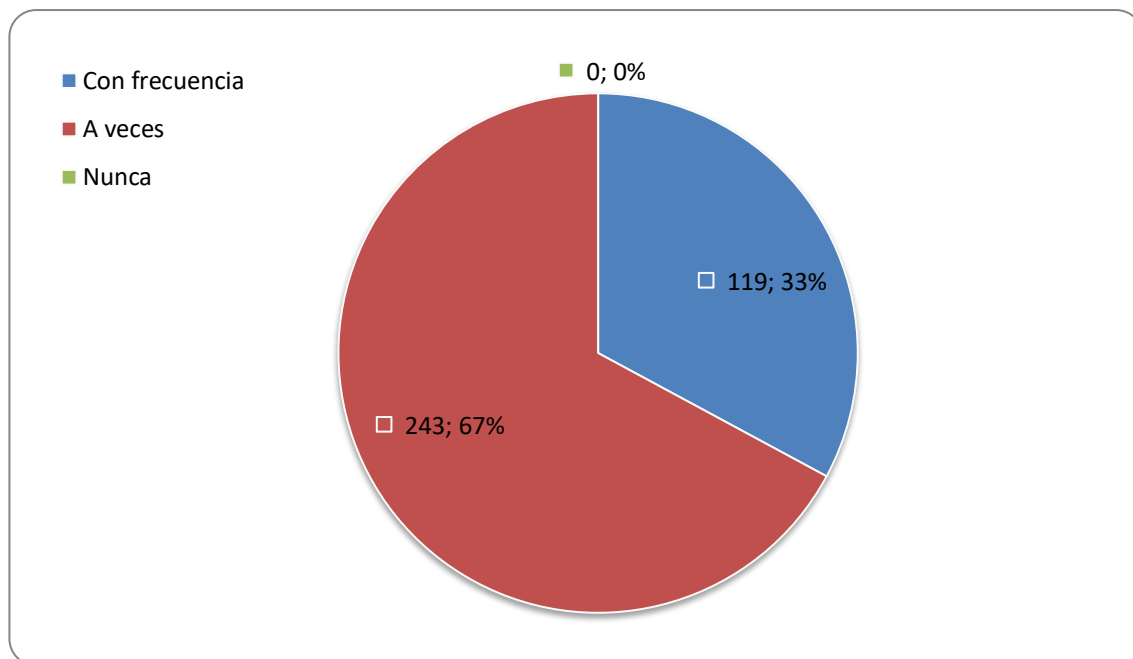


Gráfico No. 16. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (13)

Análisis: El 67% señala que a veces encontró en su habitación todo lo necesario y el 33% con frecuencia encontró lo necesario en su habitación. Los huéspedes indican que a su llegada al hotel han encontrado todo lo necesario en su habitación como sábanas, toallas, papel higiénico, etc., por lo tanto este factor crea un nivel de satisfacción para los clientes.

Pregunta 14: ¿Se encuentra satisfecho con el tiempo de respuestas ante la solicitud de un servicio?

Cuadro No. 17 Tiempo de respuesta ante un servicio

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	133	37 %
A veces	180	50 %
Nunca	49	13%
Total	362	100%

Fuente: Investigación de campo.
Autor: Chusin Cristian.

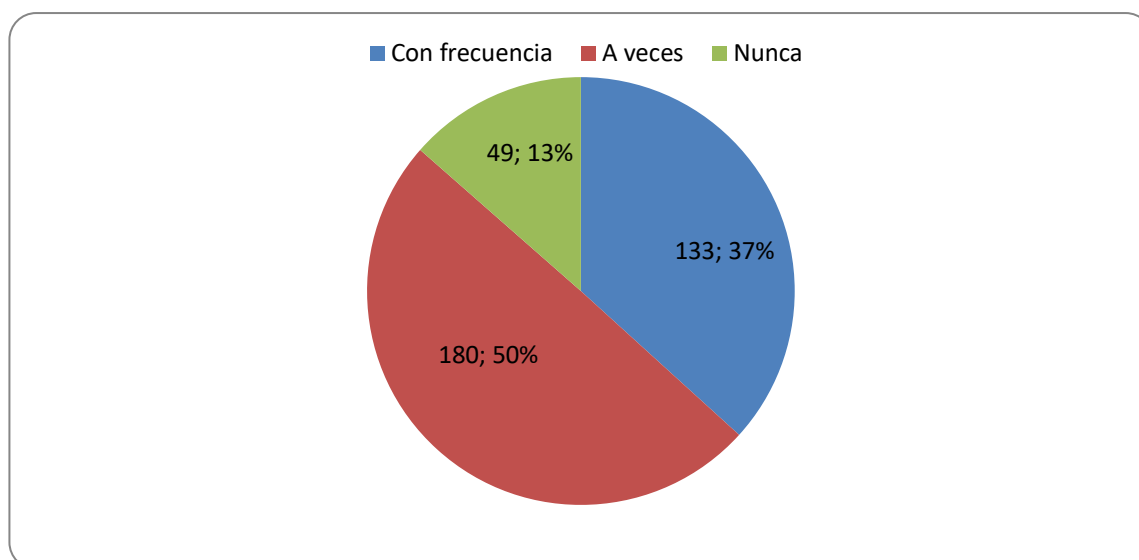


GRÁFICO NO. 17. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PREGUNTA (14)

Análisis: El 37% de clientes manifiesta que con frecuencia se encuentra satisfecho con el tiempo de respuesta ante la solicitud de un servicio de habitación, el 13% nunca se encuentra satisfecho, mientras el 50% a veces se siente satisfecho con la solicitud de un servicio de habitación. De acuerdo a estos resultados se puede determinar que los clientes no se encuentran satisfechos con el tiempo de respuesta ante la solicitud de un servicio en la habitación, por ello es necesario considerar las estrategias más convenientes para garantizar la máxima satisfacción al cliente.

4.1.2. Entrevista aplicada al Administrador del Hotel Montgomery.

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Montgomery.

1. ¿Cuántos años tiene laborando en el hotel?

En este establecimiento hotelero ingresé a laborar en el año 2000, llevo colaborando cuatro años

2. ¿Considera que es necesario aplicar la propuesta de Reingeniería de los Procesos Administrativos en el Hotel Montgomery?

Considero que la aplicación de una reingeniería de los procesos en el Hotel "Montgomery" es fundamental; ya que mediante la estandarización de los procesos simplemente se logrará mejorar la calidad, prestar un servicio de calidad, eficiente y eficaz, para obtener como resultado un cien por ciento de satisfacción en los clientes.

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral en el hotel?

El trabajar en esta microempresa ha contribuido a mi crecimiento personal y laboral, pero me gustaría que se refuerce más en la parte de las capacitaciones; por ende podría aseverar que mi nivel de satisfacción laboral es medio.

4. ¿Dispone de los recursos necesarios para ejecutar los procesos del servicio hotelero?

En la mayoría de veces disponemos de lo necesario, pero cabe recalcar que existen desperdicios en ciertos implementos de limpieza por no llevar un buen control del inventario.

5. ¿Existe un manual y/o mapa de procesos que guíe sus funciones en el Hotel?

En este hotel no existe un manual o mapa de procesos que guíe nuestras labores diarias.

6. ¿Se ha definido la misión y visión del Hotel?

El Hotel Montgomery como empresa, no cuenta con una misión y visión estructurada, ya que los dueños del hotel lo crearon de una forma empírica, no posee una estructura de objetivos y metas claras, a pesar de que sus dueños tengan planteados varios objetivos en mente para poder seguir realizando mejoras y adecuaciones exactas.

7. ¿Se han definido las funciones del personal que forma parte del Hotel?

No existe un manual pero hemos recibido instrucciones de manera verbal; aunque muchas veces somos polifuncionales.

8. ¿Recibió capacitación por parte del Hotel?

Este es un punto desfavorable, ya que la administración de este hotel ha descuidado mucho en este aspecto debido a que hay ausencia total de capacitaciones.

9. ¿Ha programado el Hotel un sistema de incentivos para el personal que forma parte de la organización?

De vez en cuando recibimos elogios por nuestro trabajo pero se debería establecer un programa de incentivos ya sea económico o simbólico para sentirnos más motivados.

10. ¿Cuáles son las causas que generan demoras en los procesos de servicio al cliente?

Como principales causas de la tardanza en el proceso del servicio al cliente se pueden citar la indisponibilidad de recursos y la descoordinación entre el personal.

11. ¿Se guía Ud. en un modelo administrativo para llevar a cabo sus funciones?

No existe un modelo de administración específico en el cual regirnos ya que muchas veces realizamos varias funciones.

12. ¿Considera conveniente la implementación de un Modelo de Gestión para el Hotel Montgomery?

Personalmente considero que la implementación de un modelo de gestión es una estrategia clave para lograr mejorar la calidad del servicio de este establecimiento hotelero.

4.1.3. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DEL HOTEL MONGOMERY

- 1) ¿Considera que es necesario aplicar la propuesta de Reingeniería de los Procesos Administrativos en el Hotel Montgomery?**

Mediante la entrevista realizada al gerente-administrador nos indica que si es importante realizar una reingeniería de procesos administrativos en el hotel debido que se busca evitar el desperdicio de recursos.

- 2) ¿Considera que el personal requiere ser capacitado en lo relacionado a los procesos administrativos y la mejora de la satisfacción en la atención a los clientes?**

El gerente-administrador considera que es fundamental que el personal del Hotel Montgomery reciba capacitaciones sobre los procesos administrativos y atención al cliente para mejorar la satisfacción de los clientes y por ende aumentar los ingresos.

- 3) ¿Brinda servicios de internet inalámbrico para los clientes?**

El Hotel Montgomery si ofrece el servicio de internet de alta velocidad para que los huéspedes puedan estar actualizados en lo que a tecnología se refiere.

- 4) ¿Se fumiga periódicamente las habitaciones del hotel?**

El Gerente-administrador asevera que las instalaciones del hotel Montgomery se fumigan con la frecuencia que la dirección ha considerado importante, manteniendo la expectativa de que con ello

se pueda contribuir a la satisfacción de los usuarios de las habitaciones.

5) ¿Cómo se puede controlar eficientemente que se conserven en óptimas condiciones las habitaciones del hotel?

Para ayudar a la preservación y control de las habitaciones del hotel, es necesario que se realice una inversión en el mantenimiento de la infraestructura; además se pueden ofrecer folletos con las indicaciones para el correcto uso de las habitaciones del hotel a nuestros huéspedes.

6) ¿Es importante la aplicación de la Reingeniería por procesos para mejorar la calidad y el servicio que se ofrece a los clientes?

De acuerdo al administrador de este hotel es de vital importancia la implementación de la Reingeniería por procesos para el mejoramiento de la imagen de este establecimiento hotelero; ya que su misión es ofrecer un servicio de calidad para lograr la satisfacción del huésped.

4.1.4. Análisis FODA

Como parte del análisis del entorno se aplican la matriz de las cinco fuerzas de Porter y el análisis EFE.

4.1.4.1 Análisis de atractividad (Modelo de 5 fuerzas de Porter)

La técnica correspondiente al modelo de las cinco fuerzas de Porter o análisis de atractividad, incluye el poder de negociación de proveedores, poder de negociación del cliente, productos sustitutos, competidores actuales y rivalidad competitiva.

4.1.4.2. Poder de negociación de proveedores

El Hotel Montgomery requiere diversos suministros para sus operaciones, entre los principales en mención se citan los proveedores de papelería, productos químicos para lavandería y limpieza, entre los más importantes.

En el siguiente cuadro se presenta la lista de los principales proveedores del hotel.

CUADRO No. 37 PRINCIPALES PROVEEDORES.

Proveedores	Suministra
Tecno Clean	Productos de lavandería
Espartan	Producto de limpieza para habitaciones
Amenigraf	Proveedor de frascos
Amenicorp	Proveedoras de papelería
Distri Hogar	Proveedores de lencería (Sábanas)
Textil San Pedro	Proveedores de toallas
Millenium	Proveedor de flores

Fuente: Investigación de campo.

Autor: Chusin Cristian.

Los proveedores mantienen buenas relaciones con el hotel, por este motivo no representan ninguna amenaza para la organización.

4.1.4.3. Poder de negociación de clientes

El Hotel Montgomery captó 6.480 usuarios en el 2012, de los cuales el 10% fueron clientes de empresas, el 5% son usuarios leales del hotel y el 85% restante son usuarios que visitaron el hotel por otros motivos. El promedio mensual de afluencia de clientes en el hotel fue de 540 clientes. La alta dirección debe mejorar la calidad del servicio para aprovechar las oportunidades del entorno, debido a la alta demanda del mercado hotelero.

4.1.4.4. Productos sustitutos

El servicio hotelero no tiene productos sustitutos, porque las residenciales no forman parte de la presente investigación, debido a que solo atienden clientes por lapsos de 3 a 5 horas.

4.1.4.5. Ingreso de nuevos competidores

Uno de los nuevos competidores que se encuentra operando recientemente en el mercado, es el Hotel West, lo que representa una amenaza para el Hotel Montgomery, porque le podría restar una porción del mercado.

4.1.4.6. Rivalidad entre competidores

Los principales competidores del Hotel Montgomery en el sector hotelero que opera bajo los mismos parámetros de precio y servicio, son el Somagg, La Maná y Herradura, los cuales tienen una participación considerable en el mercado, a pesar que no han alcanzado al líder, sin embargo, están muy cerca de éste.

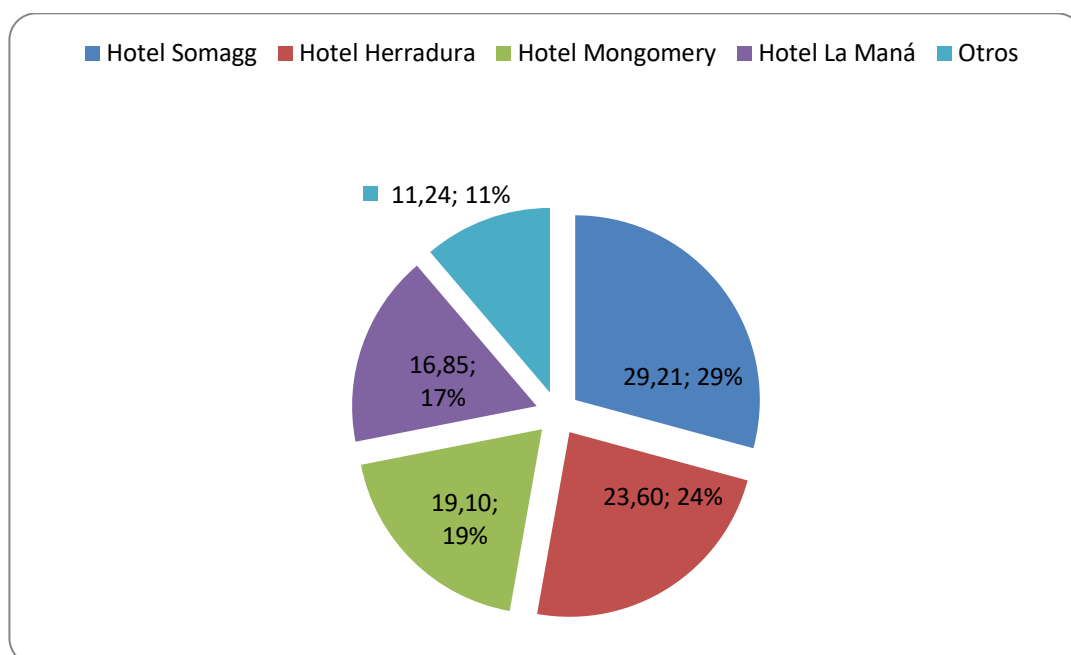
En el siguiente cuadro se presenta la participación del mercado hotelero de las empresas en análisis:

CUADRO No. 38 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO. AÑO 2012.

Hoteles	Capacidad utilizada	%
Hotel Somagg	31.722	29,00%
Hotel Herradura	25.622	23.00%
Hotel Montgomery	20.741	19,00%
Hotel La Maná	18.301	16,00%
Otros	12.201	11,00%
Total	122.008	100,00%

Fuente: Investigación de campo.
Autor: Chusin Cristian.

GRÁFICO No. 39 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO. AÑO 2012.



Fuente: Investigación de campo.
Autor: Chusin Cristian.

Los líderes del mercado son el Hotel Somagg y el Hotel La Herradura, que participan con el 64% del mercado del servicio hotelero en el cantón La Maná, lo que representa una amenaza para la competitividad del Hotel Montgomery

4.1.4.6.1. Evaluación de Factores Externos: Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)

La calificación de oportunidades y amenazas en el sector hotelero, es más bien cualitativa, como se lo presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 40 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

Factores	Oportunidad	Amenaza
Oportunidades		
Tamaño del mercado en crecimiento	X	
Propensión al consumo en crecimiento	X	
Tecnología moderna reduce costos	X	
Políticas en materia de turismo	X	
Legislación laboral	X	
Amenazas		
Cargas impositivas se han incrementado		X
Inflación mayor del 10%		X
Competencia		X
Cero barreras de entrada ni de salida		X
Factores	Fortalezas	Debilidades
Fortalezas		
Desempeño del Talento Humano	X	
Capacidad del hotel	X	
Factores de aseo y limpieza	X	
Contabilidad e incremento de ventas	X	
Debilidades		
Marketing y publicidad		X
Sistema de informática mejorado		X
Factores de alimentación		X
Inexistencia de servicio de taxi		X
Problemas en el área de operaciones		X
Escasez de áreas de parqueos		X
Falta de área de fumadores		X

Fuente: Valoración dada por el autor.

Elaborado por: Chusin Cristian. 2013.

En el entorno lejano, que representan las variables externas que pueden afectar al sector hotelero, se citan el incremento de la inflación y las cargas impositivas y la existencia de barreras de entrada y de salida. Mientras que en el entorno próximo la principal amenaza son los

competidores nuevos y actuales, que pueden hacerle perder posiciones en el mercado al Hotel Montgomery.

Sin embargo, el Hotel Montgomery puede aprovechar algunas oportunidades presentes en el entorno lejano, entre las que se citan el incremento de la población, la propensión al consumo y la tecnología moderna que permite instalar edificios inteligentes, así como las políticas en materia de turismo que han sido tomadas por el Estado. En el entorno próximo, la principal oportunidad son los clientes del hotel y los proveedores que tienen buenas relaciones con el personal y la alta dirección de la entidad.

4.1.4.6.2. Evaluación de Factores Internos: Fortalezas y debilidades (Matriz EFI)

Una vez que se ha evaluado los factores externos, se procede a evaluar los factores internos del Hotel Montgomery.

Área de Marketing. – Se describen los siguientes aspectos en el área de Marketing:

- **Marketing.** El Hotel no emplea publicidad a través de páginas web ni tampoco por convenios con agencias de viajes, inutilizando las grandes ventajas del Internet.
- **Retroalimentación del cliente.** El Hotel no dispone de un sistema de retroalimentación, por lo que desconoce los criterios de los clientes acerca de la calidad del servicio hotelero.

Talento Humano. – Se describen los siguientes aspectos referidos al Talento Humano:

- **Desempeño de los colaboradores.** Los clientes han evaluado como buena la recepción en el hotel, pero en cambio se han quejado por la falta de alimentación y transporte en el hotel.
- **Área de Contabilidad.** – Se describen los siguientes aspectos en el área de Contabilidad.
- **Incremento de ventas.** Ha habido un ligero incremento de ventas en el hotel, debido a la política de los puentes vacacionales que ha decretado el Estado.

Capacidad del hotel. – El hotel dispone de suficiente habitaciones para permitir un incremento en sus ventas, porque solo ocupa el 50% de sus habitaciones.

Área de Sistemas de Información Computarizados. – Se describen los siguientes aspectos en el área de Sistemas de Información Computarizados:

- **Infraestructura.** El Hotel cuenta con la seguridad en sus instalaciones, porque cuenta con dispositivos tecnológicos.
- **Sistemas de Informática.** El Hotel solo cuenta con registros de clientes y una máquina ticketeadora para facturar.

Área de Logística. – El Hotel Montgomery no dispone de servicio de taxi ni áreas de parqueo para los clientes.

Área de Operaciones. – Se identificaron problemas en la calidad del servicio por el mal funcionamiento de los acondicionadores de aire en algunas habitaciones, falta de áreas de fumadores, niveles de ruido, entre otros aspectos que fueron señalados en la encuesta a los clientes.

Matriz de evaluación de factores internos. – Se ha calificado los factores internos, utilizando el siguiente cuadro

4.1.4.6.3. Matriz de evaluación de factores internos.

Los principales problemas que atraviesa el hotel Montgomery se encuentran en el área de operaciones, sin embargo, la limitada publicidad, la falta de retroalimentación, del servicio de alimentación, del servicio de taxi y de áreas de parqueo en los exteriores del hotel son asignables a los factores operativos y logísticos.

Los clientes del hotel respondieron con satisfacción al ser consultados acerca de los factores de limpieza y aseo como parte del servicio que ofrece la organización a todos sus clientes.

4.1.4.6.4. Matriz FODA

La matriz FODA se ha elaborado con base en los resultados obtenidos de la evaluación de los ambientes internos y externos:

CUADRO No. 41 MATRIZ FODA.

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del Talento Humano • Capacidad del hotel • Factores de aseo y limpieza • Contabilidad e incremento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y publicidad. • Sistema de informática mejorado. • Factores de alimentación. • Inexistencia de servicio de taxi. • Problemas en el área de operaciones. • Escasez de áreas de parqueos. • Falta de área de fumadores. • Falta de gestión por procesos.

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del mercado en crecimiento. • Propensión al consumo en crecimiento. • Tecnología moderna reduce costos. • Políticas en materia de turismo. • Legislación laboral. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>Maximizar el nivel de satisfacción de los clientes para mejorar la ocupación de la capacidad instalada.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>Captación del mercado a través de la suscripción de acuerdos con agencias de viajes, transportistas y la aplicación de estrategias de Marketing (4 P).</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cargas impositivas se han incrementado. • Inflación mayor del 10%. • Competencia. • Cero barreras de entrada ni de salida. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>Dotar al Hotel Montgomery de la tecnología necesaria para mejorar la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio hotelero.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p>Elaborar el Manual de Gestión por Procesos bajo indicadores concretos para medir la eficiencia de los procesos y maximizar el nivel de satisfacción de los clientes.</p>

Fuente: Evaluación de ambientes interno y externo.

Autor: Chusin Cristian. 2013.

Análisis: Los clientes del hotel Montgomery respondieron con satisfacción al ser consultados acerca de los factores de limpieza y aseo, como parte del servicio que ofrece la organización a todos sus clientes.

Los principales problemas que atraviesa el hotel se encuentran en el área de operaciones, sin embargo, la falta del servicio de alimentación, de publicidad y promociones, de retroalimentación del cliente, del servicio de taxi y de áreas de parqueo en los exteriores del hotel son asignables a los factores de marketing, postventa y logísticos, que están afectando la eficiencia y calidad del servicio hotelero.

Se cita además la falta de una organización por procesos del servicio hotelero, lo que le ha restado eficiencia y ha desmejorado la calidad del servicio, perjudicando también en su competitividad en el mercado de la localidad.

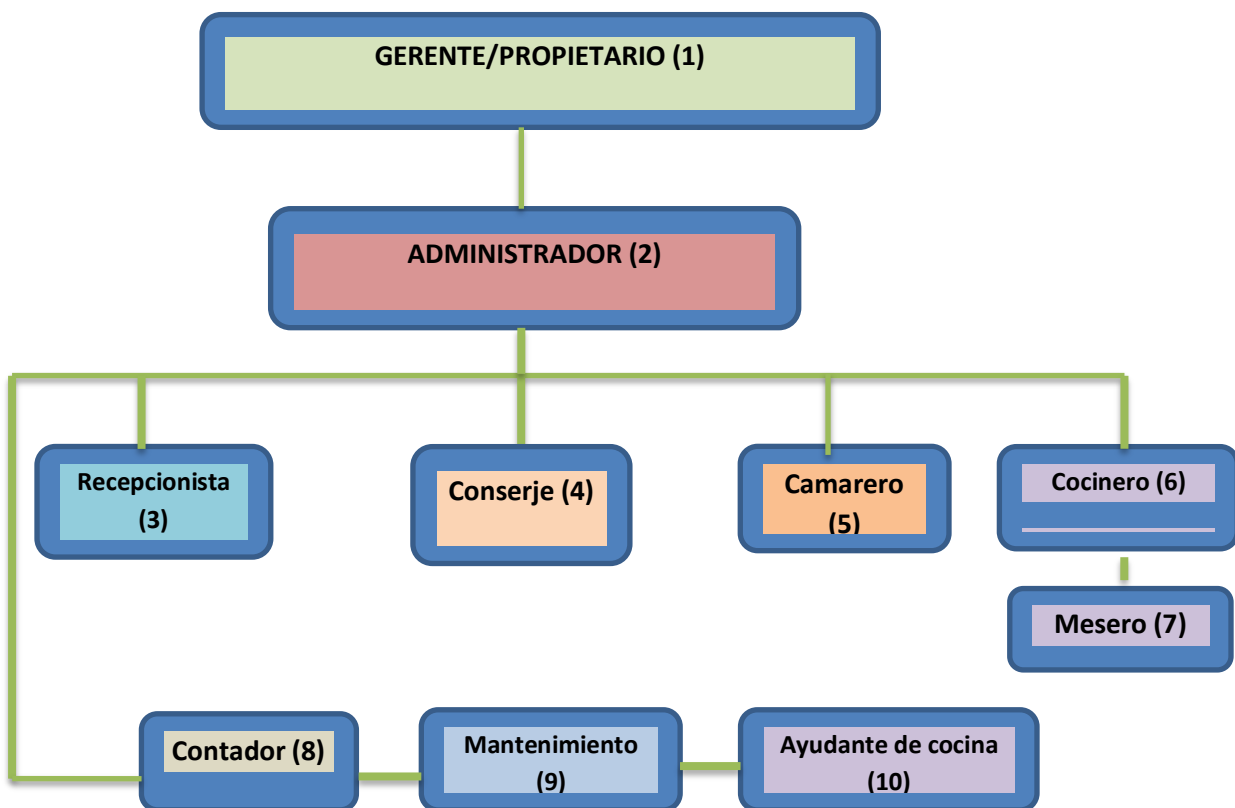
En el entorno lejano, que representan las variables externas que pueden afectar al sector hotelero, se citan el incremento de la inflación y las

cargas impositivas y la existencia de barreras de entrada y de salida. Mientras que en el entorno próximo la principal amenaza son los competidores nuevos y actuales, que pueden hacerle perder posiciones en el mercado al Hotel Montgomery.

Sin embargo, el Hotel Montgomery puede aprovechar algunas oportunidades presentes en el entorno, entre las que se citan el incremento de la población, la propensión al consumo, así como las políticas en materia de turismo que han sido tomadas por el Estado. En el entorno próximo, la principal oportunidad son los clientes del hotel y los proveedores que tienen buenas relaciones con el personal.

4.1.2 Diseño del nuevo Modelo de Gestión de los procesos Administrativos

4.1.2.1. Organigrama Estructural



Fuente: Hotel Montgomery
Elaborado por: Cristian Chusin

4.1.2.2. Descripción de Funciones

Gerente General (1)

- Será el responsable de hacer cotizaciones para mejorar; la infraestructura, servicios y productos.
- Tomará la decisión de qué y cuándo serán realizados los cambios respectivos en la infraestructura, productos y servicios, que posiblemente hagan falta en el hotel.
- Al finalizar el año junto con el administrador pedirán los reportes de contabilidad, para hacer evaluaciones de los ingresos y egresos de la empresa durante todo el año.
- Tendrá reuniones semestrales con todo el personal del hotel, para escuchar sugerencias y poder implementar mejoras.
- Será el encargado de buscar temas de capacitación en servicio y calidad para ser quien instruya al personal.
- Evaluará las sugerencias y posibles quejas dejadas por los huéspedes del hotel.
- Tomará acciones en base a la evaluación de sugerencias y quejas repetitivas.

Administrador (2)

- Al finalizar el mes elaborará informes junto al recepcionista de cuánta rotación tuvieron las habitaciones.

- Será el encargado de la distribución adecuada de los implementos de limpieza del hotel, además de controlar la aplicación de los mismos.
- Llevará el control de los amenities de las habitaciones, de los obsequios que se den a los clientes.
- Buscará y contratará personal, si es necesario, para poder brindar un mejor servicio al cliente.
- Deberá organizar reuniones mensuales con los empleados, para dar charlas motivacionales y poder cambiar posibles errores.
- Será el encargado de difundir en el personal las nuevas normas, manuales y reglamentos para el correcto funcionamiento de la empresa.

Recepcionista (3)

Descripción del puesto de trabajo

- Será quien realice el check in y check out de los huéspedes.
- Al momento de atender a un cliente el recepcionista lo hará de pie.
- Recibirá el reporte de las habitaciones libres, ocupadas y el estado de cada una de ellas. Dicho reporte será proporcionado por el camarero.
- Revisará y dará respuesta a posibles reservas realizadas vía mail, información sobre tarifas, promociones y productos en caso de que requiera algún cliente.
- Elaborará al final de su turno un informe, el cual contenga toda la información del movimiento del hotel que ha tenido durante su turno.
- Antes de dar un check out deberá esperar el informe sobre estado de la habitación saliente, que facilitará el camarero.

- Contestará las llamadas que entren al hotel, para hacerlo de la mejor manera seguirá los siguientes pasos:
- Dará respuesta a la llamada antes del tercer timbre.
- Saludará de la siguiente manera
- Dando a conocer que el cliente está comunicándose con “Hotel Montgomery”.
- Dará su nombre, para que el cliente lo identifique, y pueda saber cuál es la persona que lo está atendiendo.
- Concluirá poniendo a disposición su servicio o los del hotel.
- Atenderá al cliente con la información que solicite.
- Una vez concluida la conversación agradecerá al cliente por la llamada.
- Recibe el correo y los mensajes que sean dirigidos a los huéspedes y a los propietarios.
- Tiene la obligación de reportar cualquier anomalía que se llegara a presentar dentro de su turno.

Conserje (4)

Descripción del puesto de trabajo

- Será el encargado de la limpieza de las áreas públicas del hotel, adicionalmente de la piscina, jacuzzi y sala de espera.
- Realizará las compras de los implementos necesarios para el hotel y llevará un registro de los productos adquiridos.
- Será el encargado de acompañar al huésped a su habitación, y será quien ponga a disposición del cliente los productos del hotel.
- Debe conocer todas las áreas del hotel. Adicionalmente de los servicios y beneficios con los que cuenta.
- Cumple con la función de seguridad al reportar cualquier anomalía que pueda poner en peligro la integridad de los huéspedes.
- Apoyará a todas las áreas de la empresa si es necesario.

Camarero (5)

Descripción del puesto de trabajo

- Llevará a cabo la limpieza de las habitaciones dando prioridad a las que sigan ocupadas, continuará con las que quedarán libres.
- Revisará el estado de las habitaciones previamente a que el cliente salga del hotel, es decir antes de que el recepcionista realice el check out.
- Se encargará de la limpieza de la ropa de cama, toallas alfombras, etc.
- Será quien se encargue de revisar que la iluminación de las habitaciones se encuentre en buen estado.
- Realizará pedidos de materiales de limpieza, estará a cargo de almacenar cada material de ésta adecuadamente.

Cocinero (6)

Descripción del puesto de trabajo

- Será contratado por horas, en caso de que el hotel tenga que dar el servicio de alimentación a un grupo.
- Hará una solicitud de compras para el administrador de los alimentos, de acuerdo a lo que necesite para poder atender a los huéspedes.
- Sabrá sobre la elaboración de platos regionales y sobre la elaboración de ciertos platos internacionales.

- Para estar dentro de la cocina, el cocinero deberá llevar como uniforme una malla para el cabello, ya que; es él quien tiene contacto directo con los alimentos y deberá usar guantes.

Ayudante de cocina (10)

Descripción del puesto de trabajo

- Será contratado por horas en caso de que el hotel tenga que dar el servicio de alimentación a un grupo.
- Estará dispuesto a cumplir con las órdenes del cocinero.
- Será el encargado de la limpieza de los platos, cristalería, cubertería etc.

Mesero (7)

Descripción del puesto de trabajo

- Será contratado por horas en caso de que el hotel tenga que dar el servicio de alimentación a un grupo.
- Limpia mesas, estaciones de servicio, ceniceros, menús, charolas, etc.
- Será el responsable del correcto montaje de las mesas.
- Cambia blancos sucios por limpios.
- Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.
- Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio, con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, etc.

Procesos de Apoyo

Contabilidad (8)

Los procesos correspondientes al área de Contabilidad en el Hotel Montgomery son los siguientes:

- Realizar la facturación.
- Desarrollar la contabilidad: procedimiento contable.
- Elaborar los estados financieros.
- Declarar los impuestos.

Los productos obtenidos de los procesos correspondientes al área de Contabilidad en el Hotel Montgomery son los siguientes:

- No de facturas emitidas.
- Procedimiento contable mensual al día.
- No. de estados financieros elaborados anualmente.
- No. de declaraciones de impuestos realizadas anualmente.

Mantenimiento (9)

Los procesos correspondientes al área de Mantenimiento en el Hotel Montgomery son los siguientes:

- Realizar el desarrollo tecnológico: sistemas.
- Efectuar el mantenimiento de activos fijos.

Los productos obtenidos de los procesos correspondientes al área de Mantenimiento en el Hotel Montgomery son los siguientes:

- Porcentaje de activos fijos en bueno y mal estado.

- Porcentaje de activos a los que se les dio mantenimiento periódico.
- Sistemas incorporados a las instituciones.

4.1.2.3. Marketing y Ventas

Los procesos correspondientes al área de Marketing y Ventas en el Hotel Montgomery son los siguientes:

- Planificar, ejecutar y evaluar los procesos de Marketing.
- Efectuar los procesos de captación de clientes.
- Realizar la investigación del mercado.

Los productos obtenidos de los procesos correspondientes al área de Marketing y Ventas en el Hotel Montgomery son los siguientes:

- Porcentaje de estrategias de Marketing llevadas a cabo con éxito.
- Porcentaje de clientes captados.
- No. de veces que se realizó la investigación del mercado en el año.

4.1.2.4. Uniformes

- El personal llevará un uniforme distintivo para el área de trabajo en la que desempeña sus funciones.
- El administrador y recepcionista llevarán camisa, cuyo color será blanco y azul pastel con pantalón negro de casimir, además; tendrán un gafete en el cual estará el nombre y el cargo que desempeña.
- El cocinero y su ayudante tendrán una chaqueta con el logo del hotel, un delantal largo. El cabello tendrá que estar bien recogido en el caso de una mujer y corto en el caso de un hombre. Llevará una malla.

- El camarero y conserje llevarán una camiseta tipo polo con el logo del hotel, de color negro, azul y blanco, éstas se usarán rotando un día. Los otros departamentos contarán con gafetes; en los cuales conste el nombre y el cargo que desempeña.

4.1.2.5. Mercadeo

Una de las propuestas para poder captar un segmento de mercado mucho más amplio, será la de manejar amenities con el logo y slogan del hotel. Además de contar con obsequios para los huéspedes que se los entregará el momento del check out. Los obsequios pueden ser un esfero que tenga el logo del hotel.

Manejar trípticos con la información actualizada del hotel y fotos actualizadas.

Al momento de realizar el check in en la hoja de registro se pedirá el e-mail del huésped, ésta información será utilizada para enviar promociones, información sobre actualizaciones y fotografías del hotel.

Se creará una cuenta en las redes sociales, Facebook y Twitter, en ellas se publicará álbumes fotográficos sobre el hotel, información de contacto y ubicación.

Se manejará un libro de sugerencias en el cual los huéspedes puedan escribir las cosas que más les gustó sobre su estadía en el hotel, posibles quejas y además podrán dejar comentarios acerca de la ciudad.

Debido a que en ésta reingeniería se propone varios cambios, los cuales incluye el incrementar papelería, señalización, amenities, uniformes y varios productos que los huéspedes podrán llevarlos como parte de su experiencia en el hotel.

El costo de la reingeniería es relativamente bajo ya que la mayor parte de lo que se propone, será una inversión que se hará una vez al año y otras de acuerdo a la actividad propia del hotel como es el caso de la papelería se irán renovando conforme se necesite.

4.1.2.6. Innovaciones tecnológicas de Gestión Hotelera

En la actualidad hay determinados procesos que no están integrados pero que la tecnología nos permite fácilmente conectarlos a nuestro sistema de gestión; un ejemplo de ello es la gestión de reservas a través de centrales de reservas o agencias de viajes.

Este proceso debe disponer de un módulo que permita la transferencia de la misma en el hotel y las centrales de reserva.

Sistema de Televisión Interactiva

Un sistema de ese tipo para un Hotel consiste en la interconexión de los televisores de las habitaciones mediante una red de dato, de tal modo que puedan realizarse operaciones sobre los mismos desde un equipamiento centralizado. El cliente cuenta con un mando a distancia con el que opera en el televisor para hacer uso de las prestaciones disponibles en el sistema, algunas de las cuales son:

- Elegir una película para visualizarla.
- Recibir mensajes personales a través de la pantalla del televisor.
- Teclear la hora que desea ser despertado.
- Ver en televisión la cuenta detallada del Hotel.
- Videojuegos.
- Acceder a internet.

Check-OUT Automático y Pago con Tarjeta

El cliente podrá liquidar su cuenta del hotel directamente en el terminal identificándose con su tarjeta personal y pagando mediante una tarjeta de crédito.

Empleo de tarjetas chip

La tarjeta chip se está imponiendo de un modo realmente vertiginoso. De este modo el cliente, a su llegada, recibe su tarjeta chip, y con ella puede realizar todas aquellas operaciones relacionadas con el dispositivo en el hotel, abrir la puerta de la habitación, hacer reservas determinadas, emplearla como medio de pago interno del hotel.

Facturación telemática

EL objetivo de los Sistemas de Intercambio de Facturación Telemática es aumentar la eficacia de la gestión hotelera, respetando la integración de los datos, reconocer a efectos fiscales el carácter de justificante de las facturas electrónicas y dotar de la máxima eficacia a la inspección de tributos.

Cuando nos referimos a medios telemáticos nos referimos al uso de tecnología EDI (Electronic Data Interchange). La ventaja de utilizar este sistema es que se trasladen datos estructurados que se puedan procesar directamente por el sistema sin intervención humana.

4.1.2.7. Fuentes de Financiamiento interno

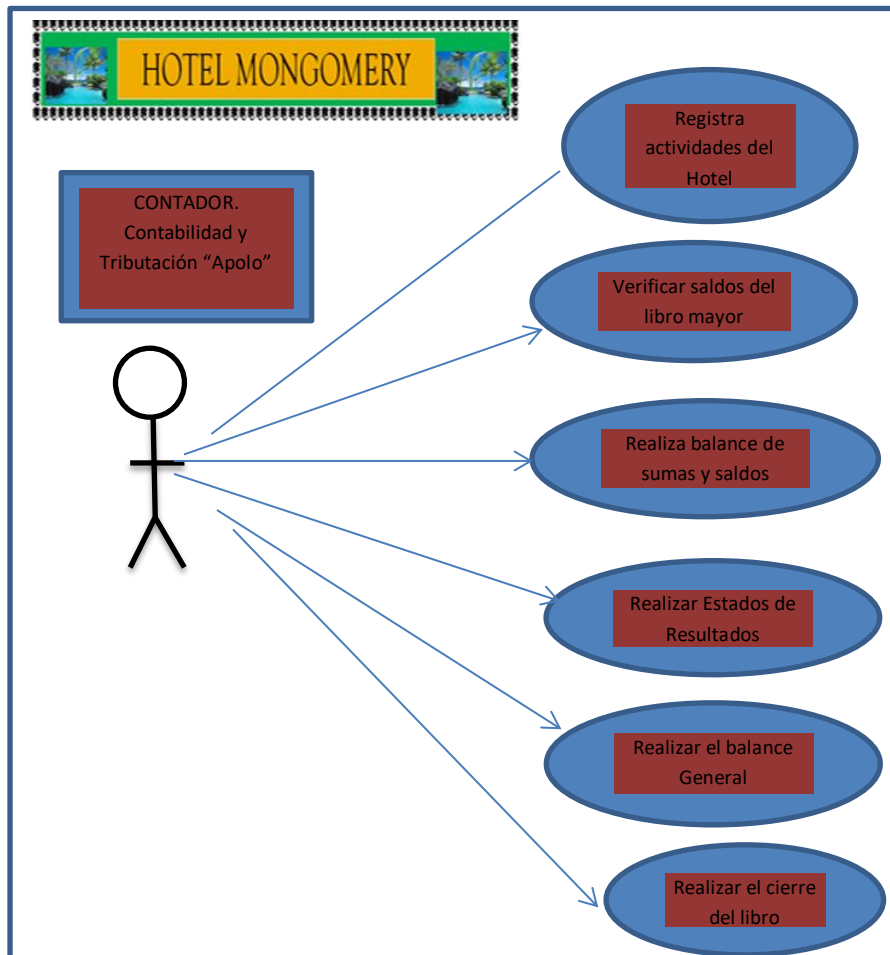
Internamente el financiamiento de las instalaciones y equipamiento necesario para el desarrollo del sector puede lograrse a través de la apertura de líneas de crédito especiales para el desarrollo de actividades turísticas, por parte de instituciones bancarias o financieras oficiales como son el BNF o la CFN, dado que el Hotel Montgomery posee historial crediticio impecable es más el acceso.

4.1.2.8. Análisis Financiero y Contable del Hotel Montgomery

El análisis financiero dentro de una empresa nos permite saber la situación real de la misma en momento determinado; esto es su liquidez y solvencia económica, capacidad de endeudamiento, rentabilidad,

estructura del capital; constituyendo en una valiosa herramienta para la toma de decisiones por parte de la Gerencia, por lo cual se propone llevar una contabilidad estricta y su debido análisis financiero de manera frecuente, con personal calificado.

GRÁFICO N. 42 Modelo de las actividades a realizarse



Fuente: Hotel Montgomery
Elaborado por: Cristian Chusin.

4.1.3 Elaboración de la Reingeniería del Hotel Montgomery

4.1.3.1. Reingeniería

Una vez que se ha visto cuáles son las falencias existentes dentro del "Hotel Montgomery", es necesario fijar una reingeniería; la cual ayude a

corregir errores y a mejorar los servicios y productos ya ofertados por la empresa.

Para empezar con esta reingeniería se partirá desde la creación de una misión, visión y la fijación de objetivos. A continuación se procederá con la creación de políticas de comunicación interdepartamentales, para de esta manera contar con un mejor manejo de la información del mismo, además de llevar registros de todo lo que el hotel realiza.

Se propone la implementación y mejora para varios lugares del hotel, será tanto para infraestructura, como para los productos y servicios que serán de importancia al momento de brindar una mejor calidad de servicios.

4.1.3.2. Beneficiarios

Beneficiarios Directos

Con la adecuación de esta reingeniería, la principal beneficiaria es la propietaria del hotel Montgomery. Los cuales verán reflejado en las ganancias y en el interés de las personas, que lleguen a hospedarse en el establecimiento hotelero.

Beneficiarios indirectos

La ciudadanía Lamanense, también encontrara un beneficio en esta reingeniería, porque el Hotel “Montgomery” será pionero y por ende ejemplo, para los demás establecimientos que ofrezcan el servicio de hospedaje, por el hecho de ser el primer establecimiento, que tenga servicios estandarizados y así los demás lo puedan aplicar, según sus propias necesidades.

Debido, al incremento turístico que ha tenido la ciudad de La Maná el Hotel “Montgomery” recibe más turismo y con la implementación de las sugerencias, que se plantean en la reingeniería, estos turistas llevaran en sus mentes la satisfacción, de sus expectativas y serán quien en un futuro

cercano, regresen con más turistas. Esto generara mayores ingresos al establecimiento y a la ciudad, ya que se creara más plazas de trabajo.

4.1.3.3. Misión y Visión

Misión propuesta

El Hotel Montgomery no cuenta con una misión, por lo cual se propone la siguiente:

“Satisfacer las necesidades de los clientes, con valor agregado en el servicio hotelero, con calidad, seguridad, comodidad, precios accesibles y los servicios accesorios o complementarios que son parte de las exigencias de los usuarios”.

Visión propuesta

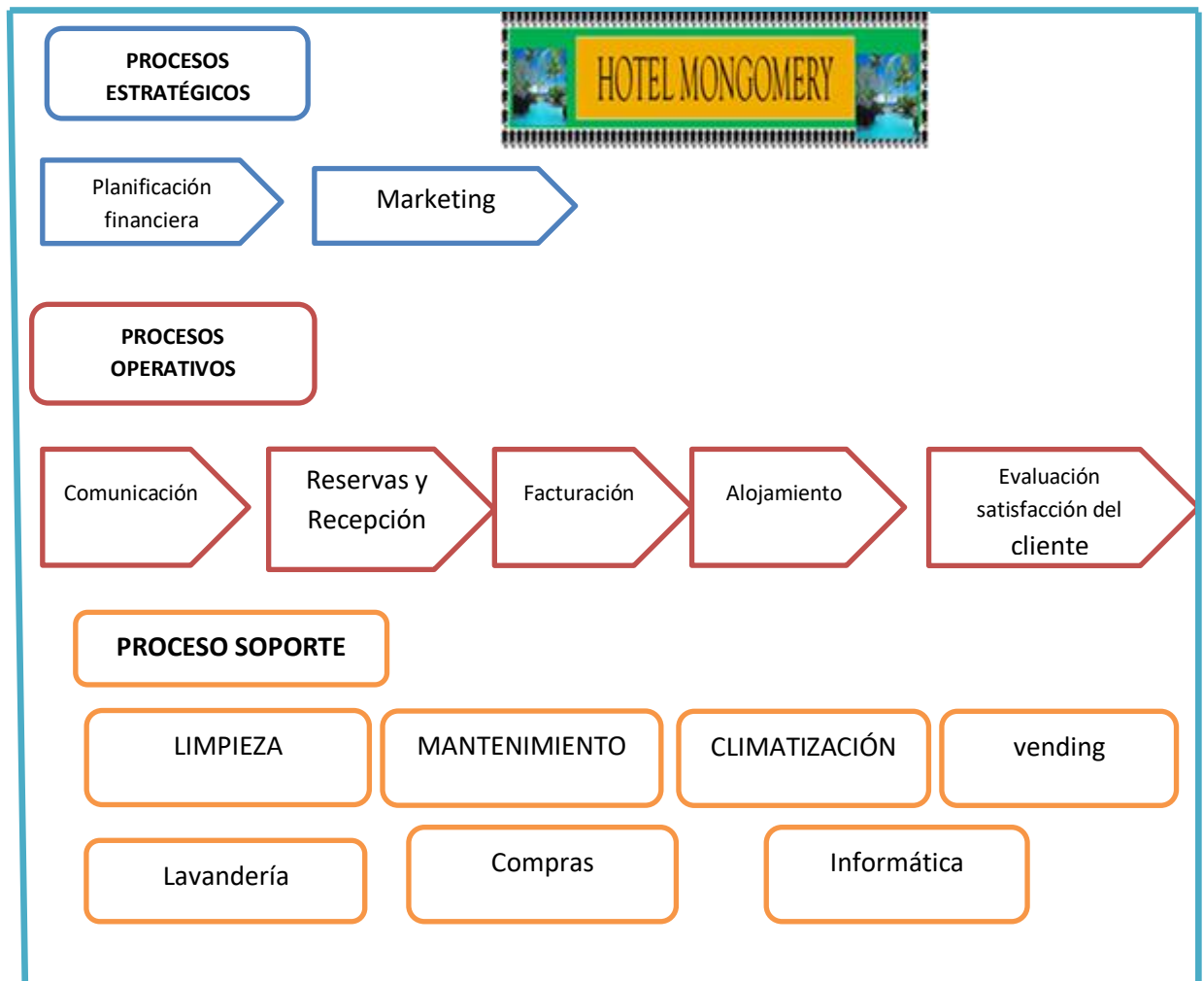
El Hotel Montgomery no cuenta con una visión por lo cual se propone la siguiente:

“Ser el Hotel líder a nivel local, preferidos por calidad, seguridad, accesibilidad de precios y por satisfacer las exigencias de los usuarios del servicio”.

4.1.3.4. Objetivos

- Cumplir con las necesidades de cada uno de nuestros clientes, brindándoles productos y servicios de alta calidad.
- Crear conciencia de efectividad y eficiencia en nuestros colaboradores, para de esta manera trabajar en armonía.

4.1.3.5. Mapa de procesos propuesto para el Hotel Montgomery




Elaborado por: Cristian Chusin

4.1.3.6. Políticas de Comunicación

La comunicación interna dentro de una empresa juega un papel muy importante, pues es la clave de la motivación en el personal, ya que ésta logra que las personas puedan comunicar lo que sienten y al mismo tiempo pueden dar varias soluciones a problemas, puesto que; sus ideas serán tomadas en cuenta.


4.1.3.7. Procedimientos de Bienvenida y Registro

En el caso de recibir una reserva telefónica o vía internet el o la recepcionista deberá llenar un slip de reserva el cual tendrá todos los datos de la persona que solicita una habitación. Además, se adjuntará al slip, un comprobante de pago o adelanto del mismo que el cliente tendrá que enviar para confirmar su reserva.

SLIP DE RESERVA	
	N°
	NOMBRE:
COMPañIA:	
FECHA DE LLEGADA:	FECHA DE SALIDA:
HORA DE LLEGADA:	# DE PAX:
TARIFA:	TIPO DE HABITACION:
FORMA DE PAGO:	
SOLICITADO POR:	TELÉFONO:
OBSERVACIONES:	
RESPONSABLE:	

En el momento que un huésped llegue al hotel se llenará una tarjeta de registro, en la cual se confirmará los datos de la reserva, siempre y cuando este cuente con una. Por otra parte, si el huésped no contaba con esta se llenará la tarjeta con toda la información.

Esta tarjeta será llenada por el cliente. Y si llegase a tener alguna pregunta el recepcionista estará listo para responder.

TARJETA DE REGISTRO	
	N°
APELLIDO:	NOMBRE:
FECHA DE NACIMIENTO:	# C.I. O PASAPORTE:
TELÉFONO:	NACIONALIDAD:
DIRECCIÓN:	
E-MAIL:	
FECHA DE LLEGADA:	FECHA DE SALIDA:

- La recepción contará con estos dos documentos, los cuales estarán impresos por libretines numerados, los mismos que tendrán una secuencia. Con esto, se tendrá un mayor control de la cantidad de papelería que se necesita dentro de este puesto de trabajo.
- Cada recepcionista al finalizar su turno deberá entregar un reporte de las habitaciones que han sido vendidas, con las tarifas cobradas y la fecha de ingreso y salida del huésped. Además de otro reporte en el que estará indicado las reservaciones pendientes.
- Éste y el siguiente documento estarán registrados digitalmente, y serán llevados diariamente, el objetivo de tener al día estos documentos es para tener un control de las ventas, además de contar con un registro de cuántos huéspedes han llegado al hotel.
- Estos documentos ayudarán a los propietarios, para al final del año poder realizar un pronóstico de ventas y tomar acciones para captar a un mayor número de huéspedes.

Esta tarjeta será llenada por el cliente. Y si llegase a tener alguna pregunta el recepcionista estará listo para responder.

Cada recepcionista al finalizar su turno deberá entregar un reporte de las habitaciones que han sido vendidas, con las tarifas cobradas y la fecha de ingreso y salida del huésped. Además de otro reporte en el que estará indicado las reservaciones pendientes.

Éste y el siguiente documento estarán registrados digitalmente, y serán llevados diariamente, el objetivo de tener al día estos documentos es para tener un control de las ventas, además de contar con un registro de cuántos huéspedes han llegado al hotel.

Estos documentos ayudarán a los propietarios, para al final del año poder realizar un pronóstico de ventas y tomar acciones para captar a un mayor número de huéspedes.

Para solicitar algún implemento que necesite para elaborar su trabajo, cada departamento del hotel, deberá llenar una orden de requisición. Con esta orden se llevará un control anual de la cantidad de material de trabajo que ha sido ocupado.

El camarero o camarera deberá tener un control del inventario de lencería, el cual será realizado trimestralmente y será revisado por el administrador al finalizar el año, con esto se espera tener un respaldo de cuánta lencería se dio de baja y cuánta está en mal estado.

Con ésta información, el administrador tomará la decisión de cuánta lencería tendrá que ser repuesta.

INVENTARIO DE LENCERIA					
FECHA					
ARTICULO	HABITACION	LAVANDERIA	BODEGA	BAJA	TOTAL
Sabana bajera simple					
Sabana encimera					
Funda de almohada					
Toalla de baño					
Toalla de mano					
Pie de baño					
Cobijas					
Cubrecamas					
Almohadas					
Observaciones:					

4.1.3.8. Infraestructura

4.1.3.8.1. Oficina

El Hotel Montgomery no cuenta con una oficina, ya que está se maneja dentro de la recepción, generando una desfavorable imagen para el hotel. Por esta razón es muy importante el manejar o crear una oficina, en la cual; se pueda tener un control de todos los documentos del hotel.

4.1.3.8.2. Habitaciones

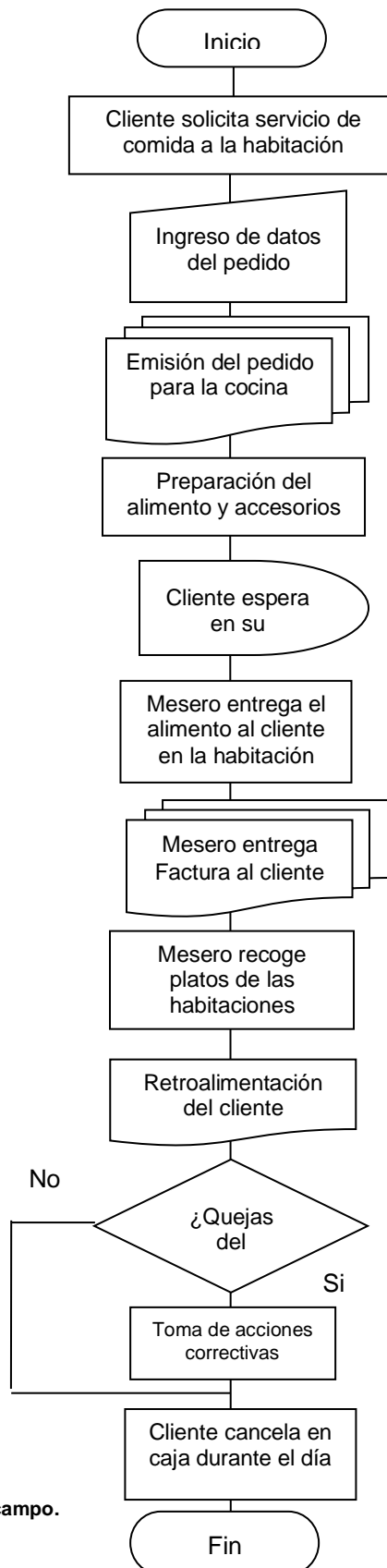
- Ya que el hotel cuenta con una infraestructura muy particular. Se necesita tomar ciertas decisiones para mejorar el aspecto de varias habitaciones.

- La iluminación artificial es fundamental dentro de las habitaciones del hotel, ya que; varias de éstas no cuentan con ventanas que permitan el ingreso de luz natural desde el exterior. Para solucionar éste inconveniente, se podría colocar en un contorno de la pared las luces conocidas como ojos de buey o dicroicos.
- Los espejos dan una apariencia a las habitaciones de tener más amplitud.
- El color blanco también produce la sensación de profundidad y da una mayor iluminación a los espacios.

4.1.3.8.3. Cocina

- El hotel debería implementar el servicio de restaurant para los clientes, ya que no solamente atiende a huéspedes que llegan por vacacionar, sino que también reciben a personas que llegan a la ciudad por negocios y público en general.
- La cocina deberá estar equipada con todos los utensilios necesarios, para que el cocinero y su ayudante puedan trabajar adecuadamente. Los implementos serian: cuchillos, tablas de picar, recipientes.
- El piso tiene que ser antideslizante o contar con una moqueta para proteger la seguridad de los empleados.
- La ventilación de la cocina es muy importante ya que todos los olores de los alimentos preparados necesitan salir. Por ésta razón se debe contar con una ventana amplia.
- Deberá existir un lugar en el exterior del hotel que sea apto para contener los cilindros de gas.
- Salidas de emergencia.
- Ubicación de extintores.
- Punto de encuentro.

GRAFICO No. 43 DIAGRAMA PROPUESTO DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN.



Fuente: Investigación de campo.
Autor: Chusin Cristian.

4.1.3.8. Productos y Servicios

Por otra parte, si el huésped solicita una impresora o fax, se podrá dar éste servicio por un costo mínimo; el cual se lo puede cobrar en la tarifa de la habitación o se realizará un cobro como consumos extras. Dicho servicio únicamente podrá estar a disposición a partir de las 07H30 hasta las 21H00. Ya que sólo será manejado por el recepcionista.

Como un producto adicional a los ya existentes se puede implementar la elaboración de eventos sociales. Para los cuales se puede ofrecer los servicios de:

- Alimentación
- Música
- Iluminación
- Decoración
- Servicio de hospedaje
- Parqueadero
- Internet

Para poder brindar estos servicios se tendrá contacto con las personas encargadas de ofrecer cada uno de ellos, con las cuales se puede negociar una tarifa conveniente tanto para el hotel como para los mismos proveedores.

El servicio de hospedaje se podrá manejar como una promoción para una noche de bodas, o la habitación en la cual una quinceañera pueda arreglarse para su fiesta.

De igual manera, el servicio de parqueadero puede ser cobrado dentro de la tarifa por la realización del evento o se puede llegar a un convenio con el contratante para facilitar la comodidad del mismo.

4.2. Comprobación de Hipótesis

Una vez concluida la investigación, la hipótesis planteada: La Reingeniería de los procesos administrativos permitirá el mejoramiento del servicio del Hotel Montgomery para el beneficio y satisfacción de los clientes, supuesto que se comprueba afirmativamente, con el sustento de los métodos y las técnicas de investigación aplicadas a través del análisis FODA, el planteamiento de la gestión de los procesos administrativos y las encuesta realizadas a los usuarios y Directivos del hotel.

Así mismo, se ratifica la hipótesis específicas sobre los procesos del servicio de alojamiento turístico del Hotel Montgomery permitirán elevar el nivel de satisfacción del cliente; esto a través de la propuesta de la Reingeniería de los procesos, en el cual podemos observar que un eficiente procedimiento permite encaminar todas las actividades que se desarrollan en esta microempresa hotelera, y de esta manera mejorar la gestión administrativa y calidad del servicio de alojamiento a sus usuarios.

A través de las encuestas realizadas y el análisis FODA, se establece que existe una inadecuada gestión de procesos en el Hotel Montgomery la cual repercute en la calidad de las actividades que se realizan en el mismo.

De la misma forma se afirma que la implementación de un proceso de Reingeniería en el Hotel Montgomery contribuye al mejoramiento y desarrollo empresarial de esta institución turística.

4.3. Discusión

El Hotel Montgomery es una empresa dedicada a ofrecer hospedaje a turistas nacionales e internacionales. El negocio está firmemente establecido en la ciudad de La Maná.

Los principales proveedores del Hotel Montgomery son: Tecno, Clean Espartan, Amenigraf, Amenicorp, Distri Hogar, Textil San Pedro, Millenium.

El Organigrama del Hotel Montgomery muestra una autoridad de tipo lineal, jerárquica, que no deja mucha oportunidad de tomar decisiones a los empleados medios.

La presente investigación presentó en el diagnóstico de la situación actual del Hotel Montgomery, la misma que carece de una adecuada gestión de procesos que determine funciones, políticas y procedimientos de las actividades diarias debidamente documentados, en el que se hayan definido la autoridad y responsabilidad de directivos, y empleados, lo cual afecta su planificación organizacional, además tiene la necesidad de que el personal se oriente en el desarrollo de sus actividades; ante esto según **HAMMER & CHAMPY,(2009)** “la importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleado, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella.

El análisis FODA al Hotel Montgomery muestra más debilidades que fortalezas lo cual es preocupante, por lo tanto es fundamental que se tomen medidas correctivas para incrementar y consolidar las fortalezas y oportunidades existentes, además concuerda con el criterio de **Porter, (2008)**, la técnica del FODA, “permitirá encontrar los potenciales de desarrollo de la empresa y sus vulnerabilidades que hacen posible

mejorar la producción y el servicio, mediante la formulación de estrategias positivas para las organizaciones.

Una vez establecidas las falencias existentes dentro de “Hotel Montgomery”, se propone fijar una reingeniería; la cual ayude a corregir errores y a mejorar los servicios y productos ya ofertados por la empresa. **Cook, (2010)** manifiesta, “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez.”

La importancia de una reingeniería de procesos en una organización, como en este caso en el Hotel Montgomery es uno de los motivos que llevó a realizar el diagnóstico de la situación actual de esta institución, cuyos resultados indicaron que existe una inadecuada gestión de procesos aplicada en el Hotel Montgomery lo cual afecta la organización y coordinación de los procesos administrativos y **Fontalvo y Vergara (2010)** La “gestión de procesos permite tener una visión sistémica de la organización, ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas.

De acuerdo a los resultados varias de las acciones se desarrollan de manera incorrecta, deficiente gestión de procesos, falta de una estructura organizacional y definición de objetivos y funciones, y **Deming, (2009)** “agrega también que la Gestión por Procesos es el “conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

A través del análisis FODA, encuestas y las propuesta de implementación de la reingeniería de procesos y plan de gestión administrativa se puede decir que la hipótesis planteada “La Reingeniería de los procesos

administrativos permitirá el mejoramiento del servicio del Hotel Montgomery para el beneficio y satisfacción de los clientes”; se acepta la hipótesis, sugiriendo a la entidad obediencia a los procesos propuestos para alcanzar un nivel de confianza óptimo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Los clientes del hotel Montgomery se encuentran insatisfechos con el servicio que le ofrecieron en este establecimiento, debido a la falta de transporte, alimentación y ducha de agua caliente.
- La satisfacción de los clientes se ha visto mermada debido al bajo nivel de eficiencia de algunos de los procesos actuales del servicio de alojamiento turístico del Hotel Montgomery como es el caso de la recepción entre la más importante.
- El Hotel Montgomery no dispone de los recursos necesarios para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, tampoco ha proporcionado la capacitación a su personal, en lo relacionado a los procesos administrativos y la mejora de la satisfacción en la atención a los clientes.
- El estudio comparativo de la situación actual y situación propuesta del Hotel Montgomery indicó que la organización no dispone de un Modelo de Gestión adecuada para mejorar la calidad del servicio hotelero.

5.2. Recomendaciones

Se sugieren las siguientes recomendaciones a los directivos del Hotel Montgomery:

- Mejorar el nivel de eficiencia de los procesos del servicio de alojamiento turístico del Hotel Montgomery, a través de la inclusión de servicios de transporte, alimentación, ducha de agua caliente para elevar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Plantear un programa de incentivos para satisfacer y motivar al personal a tener un mejor desempeño, para optimizar la calidad de la gestión por procesos administrativos del servicio hotelero.
- Capacitar al personal en lo relacionado a los procesos administrativos y la calidad del servicio para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Implementar un Modelo de Gestión adecuado que incluya la Reingeniería de la Gestión por procesos administrativos en el Hotel Montgomery, para reformar la calidad del servicio hotelero y maximizar el nivel de satisfacción de los clientes y del personal que forma parte de la organización.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA Y LINGÜOGRAFÍA

6.1. Literatura citada

Álvarez, M; B. Rodríguez (2009). Informe “La Reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la gestión: el caso del Ayuntamiento de Gijón”. Publicado por la universidad de Oviedo. Primera edición. Colombia. Pág. 205.

Benchmarking de Michael J. (2011). Spendolini. Publicado por el Grupo Editorial Norma. Primera edición. Colombia. Pág. 73

Chacón de la Rosa Samuel. (2009). Modelo de la aplicación de la Gestión de Procesos. Editorial: San Nicolás de los Garza. Primera edición. Colombia. Pág. 42.

Chase, Richard B., Aquilano, Nicholas J. & Jacobs, F. Robert. (2008). “Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios” Editorial. Mc. Graw Hill – Irwin. Octava edición. Colombia. Pág. 69.

Cook, Víctor. (2010). "Readings in Marketing Strategy". 2da edición. The Scientific Press. Pág. 28.

Deming, Edward, (2008). Cultura de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición. México D. F. pág. 18.

Drucker Peter f. (2010). La Reingeniería es Nueva Y hay que ponerla en Práctica. Primera edición. Editorial: Limusa. México. Pág. 46.

FEA, Ugo (2009). Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega Marcombo. Cuarta Edición. México. Pág. 33.

Fontalvo, T.; Vergara J.; (2010) La Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. Editorial Eumed – Universidad de Málaga. Edición Primera. Málaga, España. Pág. 70.

Gómez, J.; Desongles, J.; Calvo, J. (2008) Personal de Servicios Generales del Servicio Gallegos de Salud. Temario Materias Específicas Volumen 1. Editorial Mad,S.L. Primera Edición. España. Pág. 220.

Hammer, Michael y Champy, James. (2008). "Reingeniería" Editorial Norma. Séptima edición. Colombia. Pág. 39.

Hernández, Miguel (2012). Gestión por Procesos. Editado por ABC. Primera Edición. Almería. (Pág. 23).

Hidalgo, G.; (2010) Análisis, levantamiento y mejora de los procesos de la consultora empresarial IMGROUP SA. (en línea). Disponible en <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1382>. pág. 35.

Jaramillo, O.; (2007) El concepto de proceso. (en línea). Consultado el 19 de agosto del 2012. Disponible en <http://www.cie.unam.mx/~ojs/pub/Termodinamica/node12.html>. pág. 45.

Levitt, Theodore. (2009). "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. Primera edición. México. Pág. 13.

Martos, F.; Meza, V.; López, J (2010) Auxiliares administrativos. Temario Específico. Editorial Mad. S.L. Primera Edición. España. Pág. 220.

Michael Hamer (2008). Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Primera edición. México. Pág. 10.

Morris Brandon Daniel Joel (2008). Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios. Editorial: Martha Edna Suárez R. Primera edición. Colombia. Pág. 45.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN, ISO, (2008). Introducción a la Gestión de la Calidad. ISO. Ginebra – Suiza. pp. 3, 4.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA ESTANDARIZACIÓN, ISO (2008). Normas ISO 9001. Ginebra, Suiza. (Pág. 1).

Pérez, J.; (2010). Gestión por procesos. ESIC Editorial. Cuarta Edición. España. Pág. 46.

Pride, William. (2009). "Marketing: Concepto y estrategias". Novena edición. McGraw Hill. Colombia. Pág. 18.

Rosenberg, J. M. (2008). Diccionario de Administración y Finanzas. Editado por Grupo Editorial Océano, Primera Edición. Barcelona, España. (Pág. 101).

Trout, Jack. (2008). "Posicionamiento". Mc Graw Hill. Primera edición. Colombia. Pág. 108.

Valdes, Luigi. (2012). "Conocimiento es futuro.- Hacia la sexta generación de procesos de calidad" Editorial. CONCAMIN (CCTC) (Confederación de Cámaras Industriales de México). Primera edición. México. Pág. 8.

CAPÍTULO VII
ANEXOS

7.1. ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DEL HOTEL MONGOMERY



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO. FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Montgomery.

Instructivo: Colocar una X en el casillero de su elección.

1. ¿Esta es su primera estadía en el hotel?

Sí _____

No _____

2. ¿Cómo considera usted la ubicación del hotel?

___ Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala

3. ¿Por qué seleccionó el hotel?

Estadías anteriores _____

Recomendación Pública _____

Sistemas de Reservas en Internet _____

Porque lo vio y quiso probar _____

4. ¿El Hotel le ofreció el servicio de transporte?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

5. ¿El Hotel le ofreció el servicio de comedor?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

6. ¿Fue recibido en la recepción del hotel con simpatía y amabilidad?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

7. ¿Se encontraba la habitación limpia y totalmente aseada?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

8. ¿Funcionaron eficientemente los acondicionadores de aire en la habitación?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

9. ¿Hubo agua caliente en las duchas de la habitación?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

10. ¿La señal de la TV era buena?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

11. ¿Cómo le pareció su habitación?

Confortable _____

Amplia _____

Cálida _____

Bien distribuida _____

Ninguna _____

12. ¿Cómo le pareció la tarifa de la habitación?

Alto _____

Accesible _____

Económico _____

13. ¿Encontró todo lo necesario en su habitación (sábanas, toallas, papel higiénico, etc.) a su llegada al Hotel?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

14. ¿Se encuentra satisfecho con el tiempo de respuestas ante la solicitud de un servicio de habitación?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

15. ¿Cómo le pareció su habitación?

Confortable _____

Amplia _____

Cálida _____

Bien distribuida _____

Ninguna _____

16. ¿Recibió del personal del hotel un trato adecuado?

En todo momento _____

Solo durante la recepción _____

En algunos casos _____

Nunca _____

Agradecemos su disposición y tiempo para responder.

7.2. ENCUESTA APLICADA AL ADMINISTRADOR DEL HOTEL MONGOMERY



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO.

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Montgomery.

Instructivo: Colocar una X en el casillero de su elección.

13. ¿Cuántos años tiene laborando en el hotel?

Menos de 1 año _____

De 1 a 5 años _____

Más de 5 años _____

14. ¿Considera que es necesario aplicar la propuesta de Reingeniería de los Procesos Administrativos en el Hotel Montgomery?

.....
.....

15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral en el hotel?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

16. ¿Dispone de los recursos necesarios para ejecutar los procesos del servicio hotelero?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

17. ¿Existe un manual y/o mapa de procesos que guie sus funciones en el Hotel?

Sí _____

No _____

18. ¿Se ha definido la misión y visión del Hotel?

Sí _____

No _____

19. ¿Se han definido las funciones del personal que forma parte del Hotel?

Sí _____

No _____

20. ¿Recibió capacitación por parte del Hotel?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

21. ¿Ha programado el Hotel un sistema de incentivos para el personal que forma parte de la organización?

Con frecuencia _____

A veces _____

Nunca _____

22. ¿Cuáles son las causas que generan demoras en los procesos de servicio al cliente?

Indisponibilidad de recursos _____

Descoordinación entre el personal _____

Falta de definición de funciones _____

Otros _____

23. ¿Se guía Ud. en un modelo administrativo para llevar a cabo sus funciones?

a) Con frecuencia _____

b) A veces _____

c) Nunca _____

24. ¿Considera conveniente la implementación de un Modelo de Gestión para el Hotel Montgomery?

a) Si _____

b) No _____

Agradecemos su disposición y tiempo para responder.

7.3. ENTREVISTA AL GERENTE DEL HOTEL MONGOMERY



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO.

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

Objetivo: Recoger los criterios del personal directivo a cerca de la propuesta de la Reingeniería de los Procesos Administrativos y su incidencia en la Calidad de la Gestión por Procesos para el mejoramiento de servicios del Hotel Montgomery, Cantón La Maná, Año 2013.

1. **¿Considera que es necesario aplicar la propuesta de Reingeniería de los Procesos Administrativos en el Hotel Montgomery?**

.....
.....
.....

2. **¿Considera que el personal requiere ser capacitado en lo relacionado a los procesos administrativos y la mejora de la satisfacción en la atención a los clientes?**

.....
.....
.....

3. **¿Brinda servicios de internet inalámbrico para los clientes?**

.....
.....
.....

4. ¿Se fumiga periódicamente las habitaciones del hotel?

.....
.....
.....

5. ¿Cómo se puede controlar eficientemente que se conserven en óptimas condiciones las habitaciones del hotel?

.....
.....
.....

6. ¿Es importante la aplicación de la Reingeniería por Procesos para mejorar la calidad de la Gestión por Procesos y el servicio que se ofrece a los clientes?

.....
.....
.....

Agradecemos su disposición y tiempo para responder.