



*Tesis para la obtención del grado de
Master en
Gestión Empresarial*

TITULO DE LA TESIS

“Creación del Área de Gerencia de Servicio para Hotel Cuatro Estrella S.A.”

Elaborado por:

- ✓ Ing. José Antonio Vélez Durán.
- ✓ Ing. Julio César Gutiérrez Ubau.

Tutor de tesis:

- ✓ Msc. José Manuel Sequeira.

Managua Nicaragua, Julio 2016

Managua, 16 de marzo del 2016

Ing. Julio César Gutiérrez Ubau
Ing. José Antonio Vélez Durán
Sus manos.-

Estimados estudiantes:

*El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar la propuesta del tema de Tesina titulado “**Creación del Área de Gerencia de Servicio para Hotel Cuatro Estrella S.A.**”, como requisito para ser desarrollado en el protocolo y poder optar al título de Máster en Gestión Empresarial, siendo su tutor el MSc. José Manuel Sequeira.*

El diseño cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.

Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.

Atentamente,

Ing. Freddy González López
Director de Posgrado



Cc.: Archivo

Managua, 14 de abril del 2016

Ing. Julio César Gutiérrez Ubau
Ing. José Antonio Vélez Durán
Sus manos.-

Estimados estudiantes:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar el protocolo del tema de Tesina titulado "Creación del Área de Gerencia de Servicio para Hotel Cuatro Estrella S.A.", como requisito para ser desarrollado en el trabajo final y poder optar al título de master en Gestión Empresarial, siendo su Tutor el MSc. José Manuel Sequeira.

El protocolo cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.

Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.

Atentamente,

Ing. Freddy González López
Director de Posgrado



Cc.: Archivo

Managua 25 de Julio 2016

**Ingeniero
Freddy González López
Director de Posgrado UNI
Su Despacho**

Estimado Ing. González.

El motivo de la presente es para certificar que he revisado y aceptado los cambios sugeridos por el tribunal examinador, al documento de Tesina llamada **"CREACION DEL AREA DE GERENCIA DE SERVICIO PARA HOTEL CUATRO ESTRELLA S.A"**

Elaborado, defendido y ajustado por los tesistas, Ing. Jose Antonio Velez Duran e Ing. Julio Cesar Gutiérrez Ubau, los cuales cuenta con mi visto bueno para proceder a entregar el documento oficial que respaldara su tesina final.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Sequeira', written in a cursive style.

**MSc. Jose Manuel Sequeira H
Tutor oficial.**

AGRADECIMIENTO

Quiero dar infinitamente gracias a Dios por la familia que me dio, a mis tíos Mercedes Campos y Pascual Ortells por su apoyo durante mi fase de estudios universitarios, a todos mis hermanos y seres queridos, que siempre me dieron ánimo y consejos.

A la empresa Gruma por darme la oportunidad y el tiempo de poder llevar a cabo mis proyectos de vida durante más de 10 años.

A nuestro Tutor Msc. José Manuel Sequeira por todo su empeño y soporte en este proceso de culminación.

Atentamente

José Antonio Vélez Duran

A; Dios por darme la oportunidad de estudiar y desarrollar una carrera profesional, a mis padres por haberme conducido con sabios consejos, sugerencias y lecciones que hicieron realidad la elaboración de esta tesina con la cual logro culminar con buen suceso mis estudios de Maestría en Gestión Empresarial, gracias a mis hermanos por estar siempre en apoyo mutuo, y en especial gracias a mi esposa Elisa Esperanza Ortiz Ramírez por su comprensión, amor y por ser madre de mi hijo Julio Denzel Gutiérrez Ortiz.

Atentamente

Julio Cesar Gutiérrez Ubau

DEDICATORIA

A: Dios sobre todo, por su misericordia y bendición durante toda mi vida, a mi esposa Julia Emelina Espinales García e hijos por su comprensión y apoyo durante este proceso de estudio, a mi Madre María de la Cruz Duran de Vélez por su inmenso amor y en especial a mi padre (q.e.p.d.) que siempre me inculcó y animó para ser un Master.

Atentamente

José Antonio Vélez Duran

A: Oscar Gutiérrez Miranda y Azucena Ubau Gonzales, padres ejemplares, quienes en medio de la humildad apoyaron al 100 % mi carrera profesional y en especial a mi hermana Isuhi Libertad Gutiérrez Ubau que fue un pilar importante en la culminación de mi carrera universitaria e inicio de mi maestría.

Atentamente

Julio Cesar Gutiérrez Ubau

RESUMEN EJECUTIVO

En el Hotel Cuatro Estrella S.A. pretendemos proponer la creación de una Gerencia de Servicio, ya que carece del área que se encargue de administrar la calidad en los servicios brindados y que proponga mecanismos para mejorar la calidad e identificar las acciones que generen problemas en la satisfacción de los clientes.

La planificación del trabajo se diseñó iniciando con un diagnóstico situacional para conocer la realidad del hotel, aplicando el análisis Pestel, se abordó las condiciones del macro ambiente evaluando los factores como: Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, proporcionando las oportunidades y amenazas que tiene el hotel de cara a mejorar en el sector hotelero.

Además se realizó el análisis Interno a través del modelo de la 7 s, el cual nos ayudó a conocer si las estrategias están alineadas a estos factores básicos, proporcionando las fortalezas y debilidades del hotel, las cuales se presentan en el cuadro nro. 23.

Se realizó análisis de las cinco fuerzas de Porter donde muestra que el hotel se encuentra en una industria de riesgo. En base a la parrilla de Ansoff se identificó las oportunidades de crecimiento que existen en el hotel, así mismo determinamos que se encuentra en el cuadrante de penetración de mercado, por lo que se deberá percibir un mayor consumo de los servicios actuales en el mismo mercado, para ello se desarrolla el plan de mejora de los servicios a fin de elevar el nivel de ocupación actual es decir ganar cuota de mercado en un plan quinquenal.

Se recomienda la creación de 3 plazas que forman el área de gerencia de servicio, análisis de costos/beneficios, donde la inversión anual es de U\$ 25,014.00 (veinticinco mil catorce dólares netos) ver cálculo de pasivo laboral (cuadro no. 27, 28 y 29), dicha inversión se recuperará al segundo año, generando ganancia de U\$ 4,110.00 dólares a partir de este periodo. El plan contempla llevar al hotel de un nivel de ocupación de 60% hasta 72% al final del quinquenio (5 años) ver cuadro no 30.

CONTENIDO

I. INTRODUCCION	11
II. ANTECEDENTES	12
III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION	13
IV. OBJETIVOS	14
4.1 Objetivo General	14
4.2 Objetivos Específicos	14
V. JUSTIFICACION	15
VI. MARCO TEORICO	16
VII. DISEÑO METODOLOGICO	28
7.1 Tipo de investigación.....	28
7.2 Universo de estudio.....	29
7.3 Descripción de fuentes, tipo de información, instrumento y procedimiento de recolección de la información.	30
7.4 Tipo de Muestreo	33
VIII. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	35
8.1 Autodiagnostico principios de la calidad.....	35
8.2 Encuesta de cliente externo (Servqual).....	40
8.3 Encuesta de cliente interno (SERVQUAL)	44
8.4 Análisis de macro ambiente (Pestel)	45
8.5 Cinco Fuerzas de Porter.....	51
8.6 Parrilla de ANSOFF.....	58
8.7 Entrevistas.....	59

8.8 Análisis del micro entorno (7 S).....	60
8.9 Análisis FODA	67
8.10 Proceso actual para reservar habitaciones	69
8.10.1Flujograma de proceso actual	69
8.10.2 Descripción del proceso actual.....	69
IX. PROPUESTA DE CREACION DE GERENCIA DE SERVICIO	72
9.1 Descripción de puesto para jefe de servicio	72
9.2 Descripción de puesto para supervisor de servicio	75
9.3 Propuesta de reglamento interno de funcionamiento del comité de servicio..	77
9.4 Aspectos mínimos de propuesta para elaboración de manual de estándares de calidad	81
9.5 Propuesta del proceso para reservar habitaciones	82
9.5.1 Propuesta de flujograma de proceso.....	82
9.5.2 Propuesta de procedimiento para realizar una reserva.....	83
9.6 Programa 10 VS 10.....	91
9.7 Programa de fidelización	93
9.8 Huésped Misterioso.....	96
9.9 Calculo económico para la contratación de tres trabajadores	96
9.10 Análisis de inversión y proyección de ocupación 2017 - 2021	98
X. CONCLUSIONES	100
XI. RECOMENDACIONES.....	101
XII. BIBLIOGRAFIA.....	102
XIII. ANEXO	103
XIV. APENDICE	111

I. INTRODUCCION

La Empresa Hotel Cuatro Estrella S.A se encuentra ubicado en Managua sobre la Zona Viva y Financiera de la capital, frente al Restaurante Piratas, sobre la pista Juan Pablo Segundo, es de categoría 4 Estrellas, cuenta, con 107 empleados, está dividido en siete departamentos entre los cuales destacan la Gerencia de Habitaciones y Gerencia de Alimentos & Bebidas.

El Hotel, ofrece a sus huéspedes y clientes, los servicios de restaurante, piscina, sauna, jacuzzi, gimnasio, spa, room service, salones para convenciones y reuniones, dispone de tecnología audio-visuales para eventos, acceso a internet, 82 habitaciones distribuidas en: 29 dobles, 48 sencillas, 3 suites y 2 Jr. Suites. En el primer piso se ubican 11 habitaciones; en el segundo y tercer piso, 30 habitaciones, respectivamente y en el cuarto piso, 11 habitaciones, los aires acondicionados son de Tipo P-tac (Acondicionador de aire terminal embalado), ver Anexo nro. 3, Imagen nro. 1, de tal forma que lo hace particular por ser independiente y práctico para instalar.

Los clientes son: Grupos ejecutivos de negocios, grupos turísticos, grupos familiares, grupos de amigos, delegaciones deportivas, tripulaciones, todos demandan diariamente los servicios de habitaciones para su confort humano.

La empresa Hotel Cuatro Estrella S.A. presenta la coyuntura de mejorar el Servicio al Cliente, reducir errores y defectos, así como mejorar la productividad, para lograr los objetivos propuestos, de esta manera alcanzar la rentabilidad y ventaja competitiva en el mercado Hotelero de Nicaragua.

El éxito primordial de un negocio hotelero es brindar rápida respuesta con un servicio de calidad a los clientes, para ser más competitivo y lograr resultados esperados se deberá realizar diagnósticos que determinen donde estamos, hacia donde se pretende llegar y conocer lo que el cliente desea, con el fin de brindar un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, por lo tanto se diseñará un mecanismo y procedimiento en la calidad en el servicio, que será controlado por la creación de una área de gerencia de Servicio.

II. ANTECEDENTES

El Hotel Cuatro Estrella dio apertura en el año 2001 con el nombre Hotel Legend & Hard Rock Café, operando bajo estándares de la mundialmente famosa cadena de Restaurante “Hard Rock Café”, la adquisición de esta franquicia la realizaron inversionistas norteamericanos.

Los inversionistas pretendieron crear una novedad en Managua, por la combinación de ambos servicios (Restaurante y discoteca) el cual permitiría a los clientes ingerir alimentos y bebidas de primera calidad, así como disfrutar de bailes, esto sería la diferencia entre los hoteles convencionales donde tendrían la oportunidad de distraerse y quitarse todo el estrés que les ocasiona el trabajo.

En el año 2002 la administración decidió suspender el funcionamiento de Hard Rock Café, por no cumplir los requisitos de la franquicia de restaurantes con sede en Estados Unidos, ya que la administración a cargo del hotel decidió hacer caso omiso a los requisitos y estándares que se les establecía en ese entonces.

En el mes de julio del año 2002 cambio el nombre a Estrella Plaza Hotel, a esta ola de transformación incluyo el área de la cocina, servicios y hasta las instalaciones del edificio, basando su estrategia en la calidez del servicio. Se realizaron mejoras en la atención al cliente, servicio de restaurante (con un menú continental), mejoras en las habitaciones, servicios al aeropuerto con microbús nuevo e instalación de internet inalámbrico.

A principio del año 2013 el propietario decidió vender las acciones al hoy Hotel Cuatro Estrella, que se encuentra en una etapa de desarrollo, enfocado a competir con los demás hoteles convencionales de la capital, con nueva filosofía de servicio, de manera que presenta la necesidad de incorporar una área que este directamente relacionada con el servicio al cliente, por consiguiente diseñe los procedimientos y mecanismos que puedan facilitar la mejora en la calidad y calidez del servicio.

III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION

Durante los años recientes el país ha venido experimentando un aumento sin precedentes en el sector turístico y hotelero, de manera que brinda mayor oportunidad a los inversionistas de invertir en hoteles nuevos y remodelar los ya existentes.

En vista que existen aperturas de hoteles como Hotel Hyatt, Hotel Holliday Inn Expres, Hotel Hex el cual tienen marca internacional, tecnología de punta, así como la remodelación de hoteles antiguos en Nicaragua como Hotel Crowne Plaza, Holliday Inn, Best Western Las Mercedes, hace necesario que el Hotel Cuatro Estrellas adopte mejoras en el servicio e infraestructura, para poder competir y mantener su rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, es importante mencionar que los principios de calidad como; enfoque al cliente, participación del personal, enfoque basado en proceso y Servicio Hotelero no están siendo bien aplicados, de manera que se ven reflejados en la calidad del servicio, por errores en los procedimientos de atención al cliente, como en la ejecución de checkin, checkout, llamados de habitaciones para solicitudes de servicios varios.

Aunque en la empresa existe el área de alimentos y bebidas que brinda servicios a los huéspedes y clientes, la creciente demanda de los servicios hoteleros obliga a mejorar continuamente los procesos de trabajo, por consiguiente es necesario realizar diagnósticos para identificar necesidades de mejoras, de esta manera obtener una mayor eficiencia y calidad en los servicios brindados.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

- ❖ Proponer la creación del Área de Gerencia de servicio en Hotel Cuatro Estrella S.A.

4.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnostico actual del servicio en el Hotel Cuatro Estrella S.A.
- ❖ Diseñar mecanismos, instrumentos y procedimientos para mejorar el servicio del hotel.
- ❖ Proponer la creación del área específica para mejorar la calidad de los servicios brindados en el hotel.

V. JUSTIFICACION

El estudio de investigación servirá como una herramienta de calidad que facilite, haga más eficaz y eficiente el desempeño de los Departamentos involucrados como: Alimento & bebidas, gerencia de habitaciones, mantenimiento, seguridad, Ama de llave, sistemas y recepción poniendo en práctica los mecanismos y procedimientos establecidos por el área de la gerencia de servicio, que estará directamente relacionada con los departamentos antes mencionados, a fin de lograr sinergia para obtener una mayor satisfacción de los clientes en el hotel cuatro estrella de la Ciudad de Managua.

El estudio determinara mediante un diagnostico, las necesidades de los huéspedes y clientes que motiven realizar mejoras en la infraestructura, tecnología de habitaciones, lobby, gimnasio, piscina, entre otros, de manera que permitirá mejorar el producto ofertado, a fin de contribuir en la satisfacción de los clientes, así como la rentabilidad del negocio.

La elaboración de este estudio tendrá como beneficios la obtención del Know How hotelero para el personal involucrado, así como desarrollar su potencial con el fin de mejorar y brindar un servicio personalizado, además controlar tiempos de respuestas a las necesidades de los clientes.

También permitirá incrementar el porcentaje de ocupación y ventas de banquetes, para lograr mayor competitividad en el mercado nacional y extranjero, así mismo establecerá un mecanismo para elevar los incentivos y motivación a los trabajadores.

VI. MARCO TEORICO

En este capítulo se establecen definiciones y conceptos relacionados con la calidad, los servicios, modelos y herramientas para crear una Gerencia de Servicio en el Hotel 4 Estrellas. Basados en los planteamientos teóricos de especialistas expertos en la materia, tal como Berry, L. Bennet, C. y Brown, C. Zeithmal, Valerie A. & Mary Jo Bitner, Michael Porter, Philip Kotler, entre otros.

6.1 Gerencia de servicio

Es un proceso de Gestión de la calidad total en la Gestión del Servicio, su gerencia implica más que el desarrollo de métodos de cómo ser amable con el cliente, implica innovación en las formas de estructurar el trabajo, de dirigir a las personas que tienen a su cargo misiones de servicio y en la manera de comunicarles a los clientes la calidad. La mayoría piensa que es necesario definir concretamente lo que es Gerencia del Servicio.

Se opta por compartir la definición de Karl Albrecht (2011) "La gerencia de servicios, es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio".

La gerencia de servicio es un enfoque total de la organización que afecta a todos los miembros desde el presidente hasta la última persona de la línea operativa. Es un modo de hacer negocios, de realizar las tareas gerenciales y de obtener resultados. Además esta perspectiva rompe con dos paradigmas tradicionales: El departamento de servicios al cliente y el que la gerencia de los servicios es una reacción ante los niveles crecientes de quejas de los clientes.

El enfoque total busca crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida para todos en la organización.

La gerencia de servicios se basa en la convicción de que, si se ha estimado correctamente la calidad del servicio en términos del éxito en el mercado, podrán satisfacerse los objetivos comerciales y financieros concentrando la atención, las energías y los recursos en el logro de dicha pauta de Calidad. En otras palabras se trata de gerencia en base a la satisfacción de las expectativas de los clientes sobre las cinco dimensiones de la Calidad de Servicio.

6.2 Servicio

Es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre un cliente y el proveedor que brinda los servicios. Tal y como lo establece Berry, L. Bennet, C. y Brown, C., **Calidad de Servicio, una ventaja competitiva para empresas financieras.**, el servicio puede entenderse como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal. Los servicios poseen ciertas **características** que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados.

6.3 Diferencia entre productos y servicios

Servicios	Implicancias
Intangibles	No pueden inventariarse, patentarse, ni presentarse o explicarse fácilmente. Es difícil determinar su precio.
Heterogéneos	La entrega y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado. La calidad depende de muchos factores incontrolables. No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo planeado y promovido originalmente.
Producción con Consumo simultáneos	Los clientes participan en la transacción y la afectan. Los clientes se afectan unos a otros. Los empleados afectan al resultado del servicio. La descentralización puede ser fundamental
Perecederos	De difícil producción masiva. Problemática sincronizar la oferta y la demanda de los servicios. No se pueden devolver ni revender

AMA, Journal of Marketing 49, Otoño de 1995, Parasuraman, Valerie A. Zeithaml y L. Berry, "A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research".

6.4 Expectativas

Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño.<http://marlonmelara.com/expectativas-de-los-clientes-en-el-servicio-como-conocerlas/>.

6.5 Satisfacción

Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993) sugirieron que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio.

6.6 Percepción

Según la psicología clásica de Neisser, la percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos.

Para que una comunicación tenga éxito es indispensable que se cumplan dos condiciones:

- Que capte la atención del individuo expuesto.
- Que sea interpretada correctamente, es decir, en la forma prevista por el emisor. Es esta parte del proceso de comunicación lo que se denomina proceso de percepción.

6.7 Modelo ServQual

Es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la medición de la calidad del servicio. El análisis de la calidad en el servicio se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, catedráticos de marketing que realizaron una investigación de la calidad de los servicios en 1985, creando una escala para calificar a las empresas de servicios de acuerdo a cinco dimensiones:

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1. Tangibilidad | 3. Fiabilidad | 5. Empatía |
| 2. Respuesta | 4. Seguridad | |

La investigación se basara en el cuestionario (Servqual) que dispone dos partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se preguntaran 22 afirmaciones que trataran de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.
- La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no harán referencia a un servicio específico sino a lo que reciben del Hotel cuatro Estrella.

El instrumento estará conformado por una escala de respuestas múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero a su vez es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. Es decir, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Parasuraman, Zeithaml y Berry consideran que la Calidad del servicio es una noción abstracta, debido a las características fundamentales del mismo, pues es intangible, heterogéneo e inseparable. Así mismo consideran a la calidad del servicio como el resultado de la discrepancia entre las expectativas y la calidad percibida.

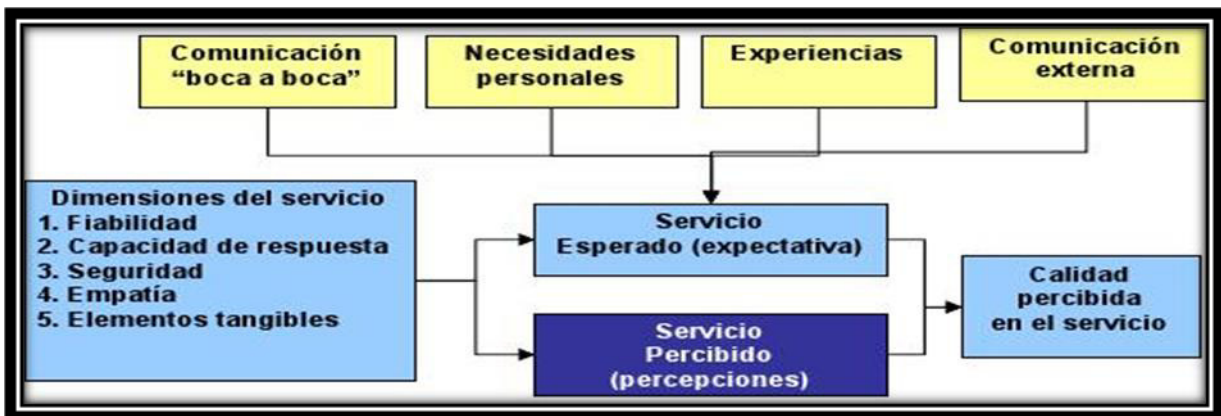
El modelo SERVQUAL destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio y suponen que: al cliente le es más difícil evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos y la percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.

Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de éste, sino también en el proceso de realización del mismo.

El Servqual está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

- Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que si éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.
- Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios.
- Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Modelo ServQual



6.8 Encuesta

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de investigación descriptivos en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>.

6.9 Observación

Otra opción que tenemos para obtener información será a través de la observación, con simplemente observar la conducta de nuestro público primario podemos inferir conclusiones.

Tal y como lo establece la página web, <https://es.wikipedia.org/wiki/Observacion>, la observación es la adquisición activa de información a partir del sentido de la vista. Se trata de una actividad realizada por un ser vivo que detecta y asimila los rasgos de un elemento utilizando los sentidos como instrumentos principales. El término también puede referirse a cualquier dato recogido durante esta actividad.

6.10 Entrevista

La entrevista, se llevara a cabo en todos los niveles de operación desde el Gerente General, gerentes de áreas y jefes, utilizando procedimientos que pueden variar desde muy formales hasta los casuales.

La entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone un analista para recabar datos.

En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo o comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos.

6.11 Comprador Misterioso

Es una variación de la encuesta transaccional. El comprador incógnito será un investigador que se hará pasar por un cliente para evaluar directamente la calidad del servicio prestado.

Luego del encuentro el investigador utilizara un formulario de calificación para registrar las evaluaciones de manera completa y sistemática. Una ventaja sobre las transaccionales y de mercado, es que con los compradores incógnitos si permiten identificar quienes prestan el servicio. (Zeithmal y Bitner, 2002).

6.12 Principios de calidad (ISO 9001 edición 2008, Organización Internacional de Estandarización)

Para dirigir y operar una organización con éxito es necesario gestionarla de manera sistemática y visible. Se utilizarán algunos principios de la calidad con el fin de desarrollado de liderar la organización hacia la mejora del desempeño.

6.12.1 Enfoque al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. **(ISO 9001 edición 2008).**

6.12.2 Enfoque basado procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. **(ISO 9001 edición 2008).**

6.12.3 Participación del personal

A todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades para el beneficio de la organización. **(ISO 9001 edición 2008).**

6.12.4 Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debe de ser un objetivo permanente de esta área. **(ISO 9001 edición 2008).**

6.13 Gestión de procesos (ISO 9001 edición 2008, Organización Internacional de Estandarización)

Es un enfoque total al cliente externo desplegado al interior de la compañía, sus necesidades (estándar mínimo), y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La calidad, objetivamente, no existe. Es un concepto que encierra siempre una subjetividad. Alguien tiene que fijar que los patrones de comparación que definan las características que debe tener un producto para considerarlo de calidad.

6.13.1 Cliente

Es el comprador potencial o real de los productos o servicio, según la American Marketing Association (A.M.A.), <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>.

6.13.2 Huésped

Con origen en el latín hospes, la palabra huésped describe al individuo que se encuentra alojado u hospedado en un hogar ajeno o en la habitación de un hotel. <http://definicion.de/huesped/#ixzz31qgk1QuG>.

6.13.3 Procedimiento

Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. **(ISO 9001 edición 2008)**.

6.13.4 Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. **(ISO 9001 edición 2008)**.









6.13.5 Flujogramas de Actividades

Representa el flujo de información de un procedimiento. Los Flujogramas de procedimientos, conocidos también como diagramas de flujo, satisfacen tres funciones principales:

- Permiten al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
- Da las bases para escribir un informe claro y lógico.

- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de un procedimiento administrativo. A través del diagrama de flujo puede graficarse cualquier situación administrativa u operativa, representa en forma objetiva para mostrar procedimientos.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

6.14 Cinco Fuerzas de Porter

Esta matriz con enfoque analítico permite recopilar información relevante para la confección de un planteamiento estratégico o la elaboración de un plan de negocio para una empresa.

Michael Eugene Porter, estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia 38, México 2008, establece cinco fuerzas las cuales son:

6.14.1 Amenaza de la entrada de los |nuevos competidores

Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

6.14.2 Poder de negociación de los proveedores

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

6.14.3 Poder de negociación de los compradores

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

6.14.4 Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro: La economía de escalas, la diferenciación de productos, las inversiones de capital, desventaja de costos, acceso a los Canales de Distribución, política gubernamental.

6.14.5 Rivalidad entre competidores

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado: Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados, que el crecimiento de la industria sea mucho más lento, que los costos y el almacenamiento sean más elevados, que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad, que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados, que el mercado se sature, que existan competidores muy diversos.

6.15 Análisis Pestel

Según Philip Kotler, Marketin 3, análisis del entorno 2011, el análisis Pestel es una técnica que consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, para realizar una reflexión que puede dar pistas interesante sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

6.15.1 Políticos

Se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política.

6.15.2 Económicos

Incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación. Estos factores tienen gran impacto sobre las operación de las empresas y su toman decisiones.

6.15.3 Sociales

Incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y un énfasis en la seguridad. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y como dicha compañía opera.

6.15.4 Tecnológicos

Incluyen aspectos como actividades de investigación y desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos.

6.15.5 Legales

Incluyen las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y protección.

6.15.6 Ambientales

Incluyen aspectos ecológicos y del medio ambiente.

6.16 Análisis Foda

Según Philip Kotler, Gary Armstrong, Introducción al marketing, 3era edición, el análisis FODA comprende el estudio de los puntos fuertes y débiles de la empresa y del entorno, estos cuatro elementos se derivan de la auditoria estratégica. El análisis FODA permite determinar los factores que puedan favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa, permite también explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos:

6.16.1 Fortalezas

Las fortalezas son los puntos fuertes propias características de la empresa que le facilitan el logro de los objetivos, (Capacidades distintivas, ventajas naturales, recursos superiores).

6.16.2 Debilidades

Se denominan debilidades aquellas características de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

6.16.3 Amenazas

Son amenazas aquellas situaciones que se presentan en la entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente la posibilidad del logro de los objetivos.

6.16.4 Oportunidades

Son oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que favorecen el logro de los objetivos.

VII. DISEÑO METODOLOGICO

En este capítulo se presenta la metodología que permitirá desarrollar la propuesta para la creación del Área de gerencia de servicio, la cual contempla los siguientes elementos: Tipo de investigación, instrumentos y herramientas tales como los procedimientos de recolección de información que serán utilizados para llevar a cabo dicha investigación

7.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizará es de:

7.1.1 Campo

Por qué se recabará información en el Hotel cuatro Estrella, haciendo contacto con las áreas de: Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Alimentos y Bebidas, Gerente de Habitaciones, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Finanzas, Jefa de Ama de Llaves, Jefe de Sistemas, Jefe de seguridad interna así como con los huéspedes que se hospedan en el Hotel y clientes que hacen uso de salones de conferencia, restaurantes, piscina, Room Service, gimnasio y sauna.

7.1.2 Monitoreo del desempeño

Porque nos ayudará a identificar lo que está sucediendo en los procesos interno de las áreas como: Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Alimentos y Bebidas, Gerente de Habitaciones, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Finanzas, Jefa de Ama de llaves, Jefe de Sistemas y Jefe de seguridad interna, con el propósito de identificar lo que está sucediendo y de esta manera señalar las oportunidades potenciales.

7.1.3 Descriptiva

Porque permitirá definir los perfiles de nuestros consumidores, para describir las características de los clientes y huéspedes del Hotel cuatro Estrella, así como la percepción de los servicios de hospedaje, restaurante, salones de convenciones, piscina, gimnasio y sauna.

7.2 Universo de estudio

El Universo de estudio estará enfocado en el Hotel cuatro Estrella y serán las áreas claves: Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Alimentos y Bebidas, Gerente de Habitaciones, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Finanzas, Jefa de Ama de Llaves, Jefe de Sistemas, Jefe de Seguridad Interna así como con los huéspedes y clientes del hotel.

7.3 Descripción de fuentes, tipo de información, instrumento y procedimiento de recolección de la información.

Matriz Diseño de Información						
Fuente	Tipo de información	Tipo de instrumento		Como se aplicara	Procedimiento de recolección de la información	Procedimiento de Análisis
		Entrevista	Encuesta	Lugar		
Gerente General	1. Planes y proyectos de mejora internas del hotel. 2. Propuestas de proyectos de inversión	x		Oficina de gerencia	1. Se enviará carta solicitando permiso para realizar Tesina en hotel 2. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 3. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 4. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 5. Se aplicarán las preguntas de la entrevista.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Vicegerente	1. Planes y proyectos de mejora internas del hotel. 2. Propuestas de proyectos de inversión. 3. Programas de promociones	x	x	Oficina de vice gerencia	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se aplicarán las preguntas de la entrevista y aplicará encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Ejecutivos de venta de habitaciones y banquete	1. Porcentaje (%) de Ocupación semanal, mensual. 2. Reportes de Ventas.	x	x	Oficina de ventas	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se aplicarán las preguntas de la entrevista. y aplicará encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Gerente de Recursos humanos	1. Planes de Capacitación, formación y entrenamiento. 2. Planes motivacionales 3. Nivel Educativo en Ramo hotelería 4. Evaluación del desempeño 5. Registro de capacitación en servicios.	x	x	Oficina de RRHH	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se aplicarán las preguntas de la entrevista y aplicará encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Gerente de alimentos y bebidas	1. Manuales, procedimientos y estándares en los servicios de Restaurantes, banquetes , Bares y A Domicilio. Registros de Ventas. 2. Porcentaje de Ocupación 3. Reporte de ventas 4. Encuestas de satisfacción de los clientes	x	x	Oficina de A&B	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se aplicarán las preguntas de la entrevista y aplicará encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.

Cuadro Nro. 1: Descripción de fuentes, tipo de información, instrumento y procedimiento de recolección de la información, Hoja 1 de 3

Matriz Diseño de Información						
Fuente	Tipo de información	Tipo de instrumento		Como se aplicara	Procedimiento de recolección de la información	Procedimiento de Análisis
		Entrevista	Encuesta	Lugar		
Chef	1. Tipos de Menú. 2. Planes propuestas en los cambios periódicos en los servicios de banquete, Bar y Restaurantes	x	x	Cocina	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se realizará las preguntas de la entrevista y aplicará Encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Gerente de habitación	1. Manuales, procedimientos y estándares en los servicios de Habitaciones (reservación, checkin, Walking, Checkout, Room Service, Bell Boy y Vallet Parking). 2. Promociones en servicios de Habitaciones. 3. Programas en Servicios de Habitaciones. 4. Encuestas de satisfacción de los clientes	x	x	Lobby	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se realizará las preguntas de la entrevista y aplicará Encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Supervisor de recepción	Manuales, procedimientos y estándares en los servicios de Habitaciones (reservación, checkin, Walking, Checkout, Room Service)		x	Recepción	1. Solicitar autorización con el jefe del área (Gerente de Habitaciones vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se realizará la Encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Jefa de ama de llave	1. Capacitaciones en servicio de habitaciones. 2. Manuales de Estándares de Ama de Llaves(Habitaciones, limpieza de áreas, lencería), servicio de Lavado y Planchado. 3. Formatos de control de habitaciones, salones y áreas publicas	x	x	Oficina de Ama de Llave	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se realizará las preguntas de la entrevista y aplicará Encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Gerente Financieros	1. Planes y proyectos de mejora internas del hotel. 2. Propuestas de proyectos de inversión	x		Oficina de Contabilidad	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se realizará las preguntas de la entrevista	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.

Cuadro Nro. 1: Descripción de fuentes, tipo de información, instrumento y procedimiento de recolección de la información, Hoja 2 de 3

Matriz Diseño de Información						
Fuente	Tipo de información	Tipo de instrumento		Como se aplicara	Procedimiento de recolección de la información	Procedimiento de Análisis
		Entrevista	Encuesta	Lugar		
Gerente de Mantenimiento	1. Planes de Mantenimiento 2. Propuestas de proyectos de inversión	x		Oficina de Mantenimiento	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se realizará las preguntas de la entrevista	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Jefe de Sistema	1. Reportes de quejas. 2. Propuestas de proyectos de inversión.	x		Oficina de sistema	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se realizará las preguntas de la entrevista .	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Operadores de mantenimiento	1. Registros de Quejas de Habitaciones, salones y áreas Publicas 2. Formatos de control de habitaciones, salones y áreas publicas	x	x	Oficina de Mantenimiento	1. Solicitar autorización con el jefe del área (Gerente de Mantenimiento vía telefónica y correo electrónico) para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se realizará las preguntas de la entrevista y aplicará Encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Jefe de Seguridad interna	1. Planes de Seguridad 2. Estándares de Seguridad 3. Formatos de control de habitaciones, salones y áreas publicas	x	x	Oficina de seguridad	1. Se programará cita vía telefónica y correo electrónico para confirmar atención. 2. Se coordinará el sitio donde se ejecutará (Lugar, fecha y hora). 3. Se hará una introducción general del alcance de la investigación con el fin de garantizar la certeza de lo que se quiere percibir. 4. Se realizará las preguntas de la entrevista y aplicará Encuesta.	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.
Huéspedes y clientes	1. Grado de satisfacción general de los servicios. 2. Percepción de los servicios recibidos. 3. Nivel de confianza de los servicios recibidos. 4. Nivel de calidad servicios recibidos 5. Nivel de aceptación del precio en los servicios recibidos.		x	Gym, Piscina, Restaurantes, Salones de conferencia, Lobby	1. Solicitar autorización con el jefe del área (Gerente de Habitaciones y Alimentos y bebidas vía telefónica y correo electrónico) para confirmar visita . 2. Se abordará a los clientes y huéspedes en el sitio donde se ejecutará la encuesta. 3. Se realizando introducción del alcance de la investigación con el fin de obtener la opinión del encuestado. 4. Se aplicará la encuesta .	Se utilizará tabla de excel y programa estadístico SPSS para el análisis de los datos.

Cuadro Nro. 1: Descripción de fuentes, tipo de información, instrumento y procedimiento de recolección de la información, Hoja 3 de 3

7.4 Tipo de Muestreo

La muestra de este estudio se basará en la ocupación promedio mensual de huéspedes en los últimos tres años (2013, 2014 y 2015).

n: Tamaño de la muestra.

Z: Coeficiente estadístico de la distribución normal en el cual se produce el nivel de confianza deseado. En este caso utilizaremos el 95% de confianza el cual equivale al valor estadístico $Z=1.96$.

p: Probabilidades complementarias de 0.5.

e: Error máximo permitido, para el cual se considero 0.05.

N: Tamaño de la población (94 huéspedes/mes).

Calculo del muestra						
Año	2013	2014	2015	Cantidad N	n	
Ocupación promedio/año	54%	56%	60%			
Total de huéspedes/mes	119	123	132			
Total de huéspedes/año	1426	1478	1584			
Promedio del %	57%					
Promedio T. hues/mes	125			125	94	
Promedio T. hues/año	1496					
Z	1.96					
p y q	0.5					
e	0.05					
Total de habitaciones	82					
Total de camas dobles	110					
Capacidad de huéspedes	220					
Mes del año	12					
				$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$	n	94

Cuadro Nro. 2: Calculo de la muestra

El tipo de muestreo que se utilizará para esta investigación será No probabilístico por conveniencia, ya que no se cuenta con el tiempo suficiente para hacer otro tipo de muestreo.

Se está seguro que este tipo de muestreo es confiable y arroja datos que se puedan analizar.

No se realizará muestra con el personal interno ya que la población involucrada a entrevistar es pequeña y finita (12 colaboradores directos), por lo que se le realizara las preguntas de la encuesta a cada uno de ellos en el formato establecido en el apéndice.




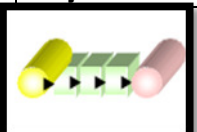
**“DIAGNOSTICO
SITUACIONAL DE LA
EMPRESA”**

VIII. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En esta etapa de la investigación haremos uso de herramientas como: Autodiagnostico (Principios de la calidad), encuesta de satisfacción de cliente interno y externos (Servqual), análisis macro ambiente (Pestel), análisis micro ambiente (7S), cinco fuerzas de Porter y análisis FODA, las cuales ayudaran a determinar la situación que presenta la empresa con el propósito de identificar las oportunidades de mejorar y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa.

8.1 Autodiagnostico principios de la calidad

En el autodiagnostico, se utilizaron los principios de la calidad: Participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque al cliente y mejora continua, atreves de los cual se realizó una evaluación sistemática de la empresa en cada una de sus áreas, donde se identificaron elementos como punto de partida para su corrección.

Enfoque al Cliente	
	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requerimientos del cliente y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. El presente autodiagnostico en este criterio examina el enfoque de la organización hacia el cliente, como identifica sus necesidades, expectativas y preferencias.
Participación del Personal	
	El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. En este criterio se examina como la organización planifica la gestión del talento humano de tal manera que se estimule el crecimiento y la contribución a la mejora continua.
Enfoque Basado en Procesos y Sistemas	
	El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos asociados se gestionan como procesos. En este criterio se examina como la organización diseña, desarrolla y gestiona sus procesos, con el fin de cumplir los requerimientos del cliente y los objetivos de la organización.
Mejora Continua	
	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta. En este criterio se examina como la organización identifica, desarrolla e implanta acciones tendientes a mejorar el desempeño de la organización

8.1.1 Participación del personal

PARTICIPACION DEL PERSONAL	
ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	No existe evidencia referente a este punto.
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se ha asegurado la dirección de que el personal es consciente del vínculo entre calidad y costos	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

Cuadro Nro. 3: Autodiagnostico, principio de gestión y calidad. Participación del personal

8.1.2 Mejora Continua

MEJORA CONTÍNUA	
ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se cuenta con un mecanismos para la definición de acciones de mejora	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tiene algun mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al fecto del problema potencial o real.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

Cuadro Nro. 4: Autodiagnostico, principio de gestión y calidad. Mejora continua

8.1.3 Enfoque basados en procesos

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y SISTEMAS	
ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto

Cuadro Nro. 5: Autodiagnostico, principio de gestión y calidad. Enfoque basado en procesos y sistemas

8.1.4 Enfoque al cliente

ENFOQUE AL CLIENTE	
ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Periódicamente la organización obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización obtiene periódicamente datos (tales como: tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene implantada disposiciones efices para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el productos, consultas, contratos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras organizaciones competidoras	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

Cuadro Nro. 6: Autodiagnostico, principio de gestión y calidad. Enfoque al cliente

8.1.5 Grafico del autodiagnóstico

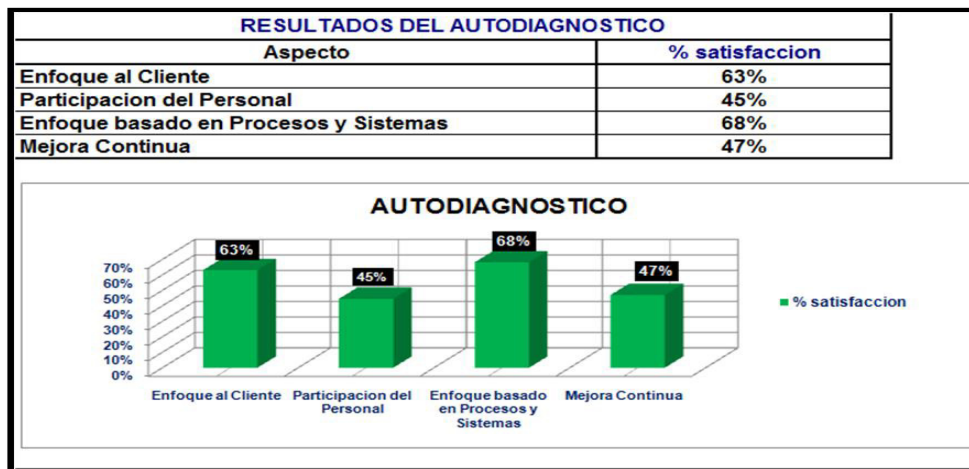


Grafico Nro. 1: Resultados del autodiagnostico

8.1.6 Resultados del autodiagnostico	
General	Entre 61% y 80%
Los resultados del autodiagnostico indican que se tiene potencial y oportunidades para mejorar los procesos de la organización y brindar un mejor servicio, ya que el datos obtenido en la encuesta esta en 61 % al 80 % rango establecido como bueno.	
Resultados de cada principio	
Enfoque al Cliente	Bien: 61% - 80%
Los resultados obtenidos del clientes tales como sus necesidades, expectativas, al igual que sus quejas, reclamos, nivel de satisfacción entre otros, están siendo considerados por la organización para la toma de decisiones fundamentales para el desarrollo de la organización, sin embargo aún no se presentan suficientes evidencias documental para el mejoramiento a partir de tales acciones, como herramientas, programas y procedimientos establecidos y desarrollados. Solamente toman en cuenta la opinión de los huéspedes de un portal público de internet. No cuentan con un programa propio ni encuentra propia.	
Compromiso del Personal	Regular: 41% - 60%
La organización muestra algunas evidencias por alinear la gestión humana, su compromiso y participación con la gestión estratégica del negocio. Pero es de suma importancia profundizar en el conocimiento de las fortalezas de sus colaboradores por medio de capacitaciones, charlas para mejorar el desempeño del sistema, así como mantener programas de promociones, integración del personal por medio de reuniones motivacionales y establecer un programas de incentivos.	
Enfoque basado en los procesos	Bien: 61% - 80%
El enfoque de procesos debe estar estructurado hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente, esto permite asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, lo cual debe redundar en una disminución de quejas y reclamos y en un aumento del nivel de satisfacción del cliente, sin embargo los resultados obtenidos indican que se tiene debilidades para alcanzar la satisfacción del cliente y evitar quejas.	
Mejora Continua	Regular: 41% - 60%
La organización muestra evidencias del establecimiento y formulación de acciones correctivas, preventivas y de mejora, sin embargo es importante analizar en el impacto que estas acciones al ser implantadas generan en la organización, con el fin de no desgastarse en esfuerzos que no contribuyan al mejoramiento del desempeño. Ya que no cuentan con un área responsable en dar seguimiento continuo al desempeño de la calidad en los servicios ofrecido, así como el responsable de analizar, evaluar, coordinar, programar y establecer procedimientos y mecanismos para mejorar la calidad en los servicios.	

Cuadro Nro. 7: Análisis del los principio de gestión y calidad

8.2 Encuesta de cliente externo (Servqual)

Aspecto						TOTAL	TOTAL	%
1	2	3	4	5	NR	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN	Satisfacción
NIVEL COMERCIAL						COMERCIAL:		69%
La información recibida por parte del Hotel sobre los productos y servicios que usted necesita, incluyendo tendencias del mercado, promociones, etc.						206	158	77%
La velocidad de respuesta del Hotel cuando usted lo contacta.						207	150	72%
La capacidad del Hotel de entender sus necesidades						208	139	67%
Facilidad de contactar su proveedor (vendedor)?						208	139	67%
Facilidad de adquirir atención personalizada						206	131	64%
A NIVEL DE PRODUCTOS						PRODUCTOS / SERVICIOS		71%
Presentación del producto suministrado						214	151	71%
Precio del producto suministrado						213	154	72%
Cumplimiento de lo especificado en cuanto a características de producto						211	153	73%
Desempeño del producto suministrado						214	151	71%
Oportunidad y tiempo en el desarrollo de nuevos productos						212	150	71%
A NIVEL DE PROCESOS INTERNOS						PROCESOS INTERNOS		76%
Flexibilidad en la realización de pedidos						208	156	76%
Tiempo transcurrido entre la orden de pedido hasta la entrega del producto						210	160	76%
Las condiciones en que llega el producto solicitado						211	153	73%
Tiempos establecidos para la entregas						209	158	76%
Los horarios de atención						208	154	74%
A NIVEL POSTVENTA						A NIVEL POSTVENTA		62%
Asesoría Técnica						213	131	62%
Solución a los inconvenientes presentados con el producto						213	133	62%
Atención que recibe cuando realiza algún tipo de reclamo						211	131	62%
FACTURACION						FACTURACION		76%
Nivel de detalle en la factura						219	165	76%
Claridad en la factura						219	166	76%
La exactitud de la información contenida en la factura						222	173	78%
Información vía Internet (Pagina en Internet)						210	155	74%
Información escrita (planes, acuerdos, folletos, cartas, boletines)						210	156	74%

Cuadro Nro. 8: Resumen de resultados de encuesta de cliente externo (Servqual)

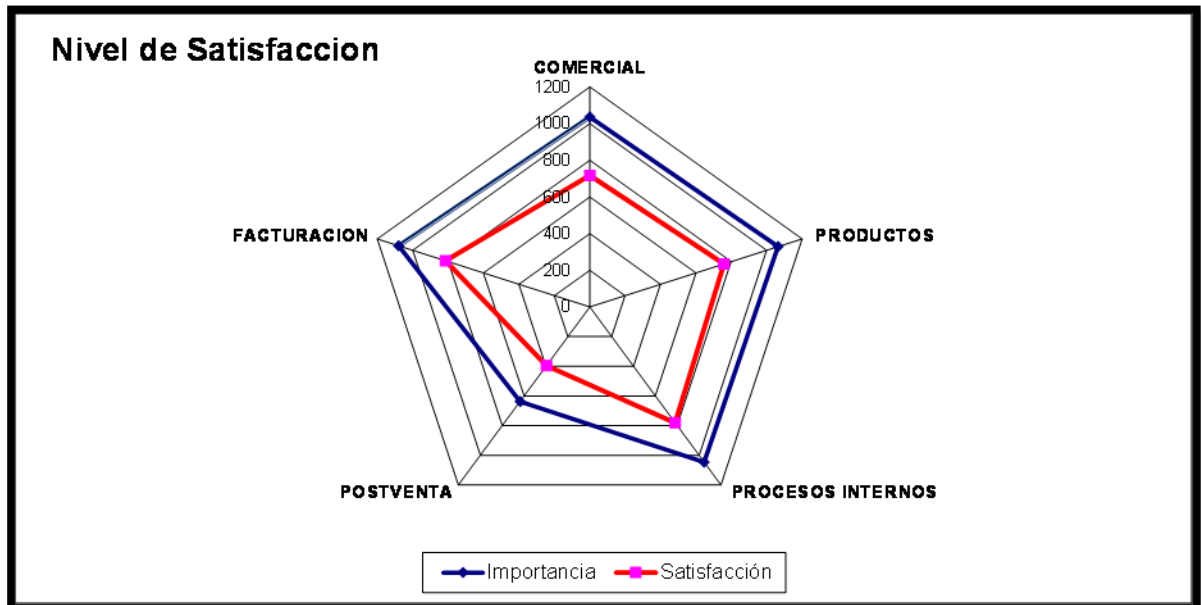


Grafico Nro. 2: Resultados de la encuesta de cliente externo (Servqual)

8.2.1 Análisis de la encuesta de satisfacción clientes Externo SERVQUAL

Los Resultados que arrojó la encuesta en las 5 variables las brechas entre satisfacción e importancia son amplios y están todas por debajo del 80%, siendo las variables más críticas las de Posventa 62% y comercial 69%.

La variable comercial analizada existen tres elementos que los clientes expresan mayor grado de insatisfacción como son:

1. La capacidad del Hotel de entender sus necesidades: 67 %.
2. Facilidad de contactar a un servicio (hotel): 67 %.
3. Facilidad de adquirir atención personalizada: 64%.

La variable posventa que arrojó las brechas más amplias, los elementos que tienen mayor grado de insatisfacción son:

1. Asesoría técnica: 62 %.
2. Solución a los inconvenientes presentados con el producto: 62 %.
3. Atención que recibe cuando realiza algún tipo de reclamo: 62%.

8.2.2 Opiniones y comentarios de encuesta de clientes externos (Servqual)

OPINIONES Y COMENTARIO DE CLIENTES EN ENCUESTA DE CLIENTE EXTERNO					
CANTIDAD	EVALUACION	COMENTARIO	CANTIDAD	EVALUACION	COMENTARIO
1	B	El bufet, desayuno y cena no cambian, no hay variedad	1	MB	Buen servicio, precio favorable
2	B	El room service es tardado	2	MB	Atención del personal de recepción fue muy buena
3	B	Servicio de lavandería muy lento	3	MB	Se portaron a la altura, la atención fue la que esperamos, cumplieron nuestras expectativas
4	B	Tecnología desfasada	4	MB	El personal de recepción, meseros y botones fue muy amable
5	B	Aire de habitación ruidoso	5	MB	Habitación cómoda
6	B	En el gym no hay atención personalizada, no dan respuestas rápidas a las quejas	6	MB	Las habitaciones son grandes
7	B	Piscina sucia al contorno	7	MB	Atención en los restaurantes y comida muy buena
8	B	Cuartos aspectos viejos	8	MB	El trato de todo el personal fue maravilloso
9	B	Mejorar infraestructura e internet	9	MB	La estancia fue placentera, cumplieron todas las necesidades
10	B	Poner personal de atención en el gym y piscina	10	MB	Solicite agua en la noche y no la llevaron, solicite limpieza de habitación y no lo hicieron
11	B	Falta modernizar wifi, y mejorar el servicio de la piscina	11	MB	No hay atención en las áreas publicas y en la noche es muy lento
12	B	Wifi lento necesita modernizarse	12	MB	Gente muy agradable
13	B	Wifi lento aire de habitación ruidoso	13	MB	Tecnología un poco antigua
TOTAL	13		14	MB	Buena cercanía esta muy bien ubicado
CANTIDAD	EVALUACION	COMENTARIO	15	MB	Ubicación geográfica y precio
1	R	El hotel necesita remodelación, aires ruidoso, tv pequeño, baños sucios, mantelería vieja, paredes viejas	16	MB	Actualizar la tecnología de los servicios, habitaciones
2	R	Problemas con las cerraduras de las habitaciones, son antiguas	17	MB	Mejorar la variedad de comida
3	R	Falta de atención en el gym y piscina, no hay atención personalizada	18	MB	Hotel con apariencia de viejo
4	R	Mucho polvo en la terraza del 4to piso y de la piscina	19	MB	Ubicación zona viva
5	R	Planchas viejas, tv pequeño, internet lento, muebles viejos, cama dura, ropa de cama vieja.	20	MB	El control de ac en los salones no funciona, despues todo bien
6	R	Es muy caro hay hoteles con mejores precio y habitaciones mas bonitas	21	MB	Mucho ruido en las habitaciones, música en los salones en horarios nocturnos
TOTAL	6		22	MB	La calidad en el servicio
CANTIDAD	EVALUACION	COMENTARIO	23	MB	Servicio de restauante de calidad
1	M	No pude dormir por la música y el aire un horno	24	MB	Botonones muy amable
2	M	Me fui del hotel porque la cerradura de la habitación no abrió	25	MB	El room servicio no lleo como lo solicite
TOTAL	2		26	MB	Reservacion exelente
			TOTAL	26	

Cuadro Nro. 9: Opiniones y comentarios de encuesta de clientes externos (Servqual)

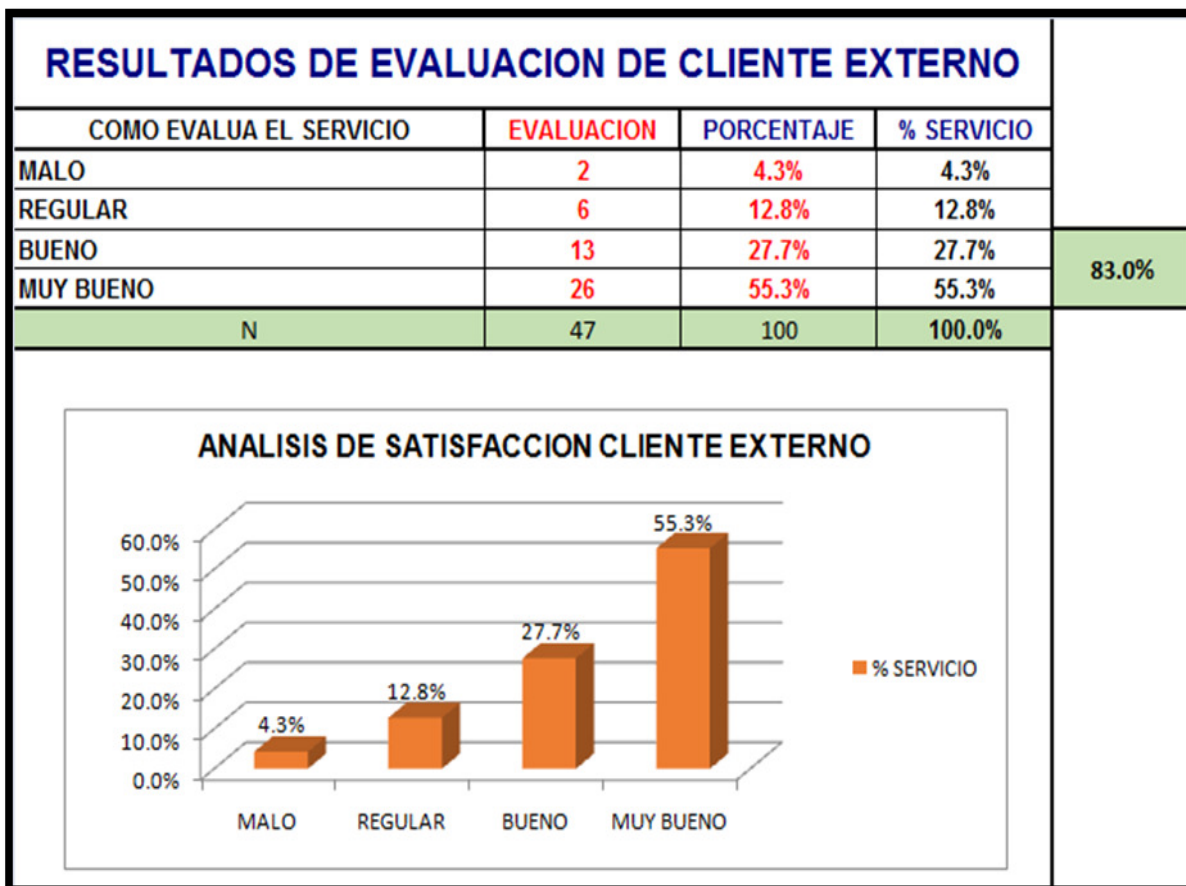


Grafico Nro. 3: Resultados de opiniones de encuesta de cliente externo (Servqual)

8.2.3 Análisis de opiniones de la encuesta de satisfacción clientes Externo SERVQUAL

En base a los resultados de comentarios de clientes externo, se observa que el nivel de satisfacción se encuentra en 83 %, entre la escala y muy bueno, sin embargo existe una brecha de satisfacción, se puede notar que aun estando por arriba de lo permisible en los resultados, existe un 17 % de insatisfacción en los aspectos como atención personaliza, atención directa en los servicios de gym, piscina, room service, atención de restaurantes, seguimiento a la calidad en sus estadía, mejoras en la infraestructura, exigen remodelación en la habitaciones, aumentar la tecnología en las habitaciones e internet.

8.3 Encuesta de cliente interno (SERVQUAL)

5. Califique el nivel de importancia que tiene para usted cada un de los siguientes productos y/o servicios que recibe de su proveedor interno _____, así como el nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos por este proveedor interno. Proceso Proveedor:		Total Importancia	Total Satisfacción	Nivel de Calidad	Promedio		
					I	S	
Orientación al Cliente:	Actitud hacia el Cliente	Predisposición para atender necesidades-solicitudes del cliente	48	44	0.92	48.00	43.00
		Colaboración para la resolución de problemas	50	46	0.92		
		Receptividad ante aportaciones del cliente	48	43	0.90		
		Atención personalizada al cliente	49	43	0.88		
		Preocupación por conocer la opinión del cliente	45	39	0.87		
	Conocimiento del Cliente	Conocimiento de objetivos, planes y prioridades cliente	49	39	0.80	49.00	39.25
		Funcionamiento de los canales de comunicación	49	43	0.88		
		Sistemas de valoración de la opinión del cliente	50	38	0.76		
		Capacidad para prever y anticipar las necesidades del cliente	48	37	0.77		
		Método de coordinación de proyectos con el cliente	49	40	0.82		
Actuar con el Cliente	Sistemas de establecimiento de prioridades (proveedor)	50	36	0.72	49.00	37.33	
	Colaboración desarrollo programas propios del cliente	48	36	0.75			
Producto y/o Servicio:	Orientación a los objetivos y estrategias	Actividad orientada según los objetivos de la organización	52	44	0.85	50.00	42.33
		Actividad orientada según los objetivos del cliente	48	41	0.85		
		Existen objetivos y estrategias propias según lo anterior	50	42	0.84		
	Calidad de productos y servicios	Concreción objetivos a conseguir/resultados previstos	54	45	0.83	52.67	43.67
		Los P/S recogen la orientación y contenidos previstos	50	41	0.82		
		Los P/S priorizan las necesidades del cliente	54	45	0.83		
	Funcionamiento	Las solicitudes se atienden en el plazo acordado	56	47	0.84	53.67	45.00
		Los P/S se acompañan de método en su uso	51	43	0.84		
		El número de solicitudes resueltas es aceptable	54	45	0.83		
	Valor Agregado para el Cliente	Los P/S consiguen los resultados previstos	50	43	0.86	49.00	42.00
Existe equilibrio entre la inversión y el resultado obtenido		48	45	0.94			
Los P/S se mejoran sistemáticamente		49	38	0.78			

Cuadro Nro. 10: Resumen de resultados de encuestas de cliente interno (Servqual)

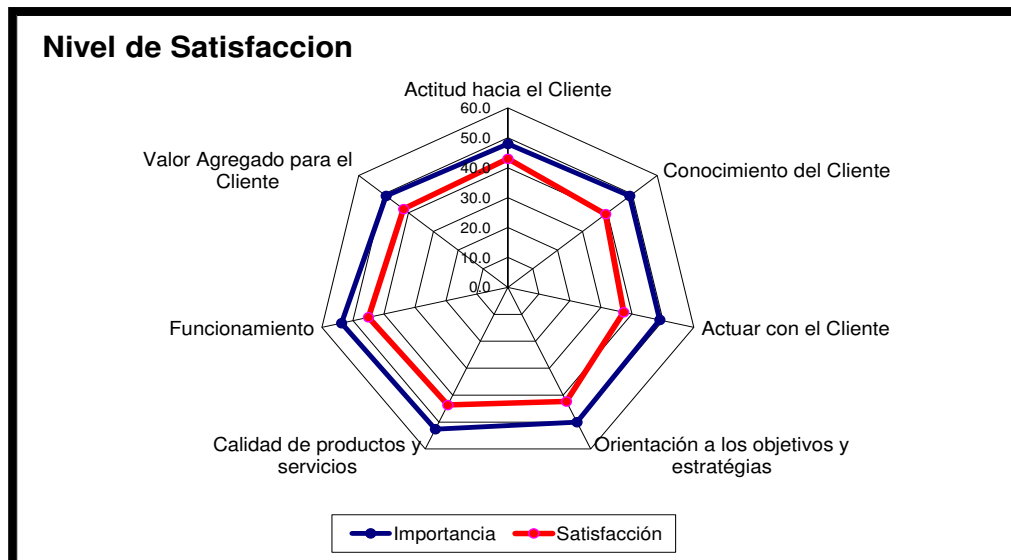


Gráfico Nro. 4: Resultados de encuesta de satisfacción de clientes internos (Servqual)

8.3.1 Análisis de la encuesta de satisfacción clientes interno SERVQUAL

La encuesta de clientes interno se aplicó para conocer las necesidades y expectativas de los clientes y que tan satisfecho están, donde los hallazgos relevantes están en la variable **Actuar con el cliente 76%**, en esta variable se tiene debilidad en dos elementos:

1. Sistemas de establecimiento de prioridades con el cliente interno: 72%.
2. Colaboración de programas propios del cliente : 75%.

La otra variable con brecha significativa es **Conocimiento del cliente 80%**, aquí las desviaciones se dan en dos elementos:

1. Sistemas de valoración de la opinión del cliente: 76%.
2. Capacidad para prever y anticipar las necesidades del cliente: 77%.

Para mejorar y mantener estos resultados a un mínimo de 90% de satisfacción, se propone la creación de manuales y procedimientos que tendrán bajo su responsabilidad la jefatura de servicio, así como el comité de servicio el cual le dará seguimiento mensual de acuerdo a lo que se estipule en el reglamento de funcionamiento.

El resto de las variables están actualmente por arriba del 80% de satisfacción.

8.4 Análisis de macro ambiente (Pestel)

8.4.1 Análisis político

Nicaragua viene realizando esfuerzos en el marco de la creación de nuevas leyes e incentivos en el sector Turístico y Hotelero, las cuales traen crecimiento promedio del 9 % en los últimos años, solo en el año 2015 los incentivos al turismo alcanzaron un monto de más de diez millones de dólares norteamericanos, de los cuales 4 millones 277 mil dólares corresponden al sector restaurante y hotelería, tales como exoneraciones de derechos e impuestos de importación, impuesto general de ventas (IGV), impuesto sobre la renta (IR) e impuesto de bienes Inmuebles (IBI).

Estos crecimientos son en buena parte ayudado por el manejo disciplinado de las políticas fiscales, financieras, monetarias y cambiarias, alianzas públicas-privadas, las cuales permiten y brindan oportunidades a los inversionistas extranjeros en poder invertir en el desarrollo de nuevos hoteles así como renovar los ya existentes.

El Gobierno nacional a través del INTUR se propone fortalecer la dinámica económica con el incremento de actividades de los diferentes negocios turísticos y hoteleros del país, con el fin de sumar esfuerzos para atraer el turismo y de esta manera poder beneficiar a los hoteles del país.

Oportunidades

- Existencia de una política oficial tendiente a fortalecer al país como un destino para el turismo internacional. La Ley 306 ofrece incentivos tales como: exoneraciones de derechos e impuestos de importación, el Impuesto General de Ventas (IGV), el Impuesto sobre la Renta (IR) y el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) de las empresas turísticas (Ver anexo nro. 2, cuadro nro. 33).
De igual manera, la ley permite emitir Certificados de Crédito Fiscal (CCF) deducibles hasta el 70% del IR de personas naturales o jurídicas que inviertan directamente o por medio de mecanismos financieros establecidos en proyectos turísticos.
- Gran variedad de atractivos turísticos para toda época del año.
- Invertir en infraestructura, tecnología y servicio, sin temer a políticas fiscales, financieras, monetarias.
- Relación existente entre políticos de la región con los propietarios del hotelero.

Amenazas

- Incumplimiento de las políticas fiscales.
- Aparición de nuevos competidores de países aliados (Alba), con precios más atractivos y/o infraestructuras modernas.
- Dificultad de obtener financiamientos bancarios dado al alto volumen de inversión en el sector turístico.
- Cambio en las estructuras del gobierno, por nuevas ideología política.

8.4.2 Análisis económico

Nicaragua experimenta crecimiento económico arriba del 4% de manera sostenida en los últimos cuatro años, manteniéndose por arriba del promedio de América Latina el Caribe. La industria hotelera en Nicaragua creció 88% entre 2009 y 2014, lo que evidencia una férrea competencia entre la oferta y la demanda que existe en el país, es decir evidencia el interés de los inversionistas.

En el 2009 la infraestructura hotelera de Nicaragua estaba compuesta por 529 hoteles, según información del Instituto Nicaragüense de Turismo (**INTUR**), al cierre del año 2014, creció a 992 establecimientos, lo que hace ver que el crecimiento turístico en el país está en auge, esto es una pincelada del crecimiento y el pujan económico que está teniendo Nicaragua.

Crecimiento Hotelera Año 2009 – 2014			
AÑO	2009	2014	Crec %
Nacional	529	992	88%
Crecimiento Hoteles 4 Estrellas Año 2009-2014			
AÑO	2009	2014	Crec %
Nacional	16	28	75%

Cuadro Nro. 11: Crecimiento hotelero año 2009 – 2014, anexo nro. 4, cuadro nro. 35 y 37

Oportunidades

- Mercado turístico interno y externo en crecimiento.
- Nuevas oportunidades de desarrollo del mercado.
- Industrial creciente.

Amenazas

- Aperturas de hoteles nuevos con bajos precios e infraestructuras modernas.
- Aperturas de hoteles nuevos de cadenas internacionales con tecnología de punta y personal calificado.
- Riesgo de fuga de talento por compensación en nuevos hoteles de la competencia.

8.4.3 Análisis Social

Se destaca la inserción de los hoteles en un entorno social con el fin de contribuir al desarrollo del país proporcionando nuevos puestos de trabajo, salarios, prestaciones, ingresos fiscales, patrocinio de actividades culturales y deportivas, entre otros, así como oportunidad de aprendizaje para estudiantes que realizan prácticas profesionales.

La hotelería se puede considerar como un servicio indispensable que complementa el desarrollo del turismo, el cual es considerado como “el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer, motivos comerciales, profesionales, negocios y otros análogos, durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo. En otras palabras la existencia de los hoteles es vital para que los viajeros puedan estar cómodos y disfrutar de sus estancias.

Oportunidades

- Oportunidad de generar empleos para la sociedad.
- Generar fuente de aprendizaje para estudiantes profesionales.
- Atractivo Turístico.
- Múltiples atractivos turísticos por explotar.
- Variedad de atractivos turísticos.

Amenazas

- Cambio en el nro. de pernoctaciones de los viajeros.
- No cumplir con las expectativas de los clientes en encontrar servicios con infraestructura moderna, tecnología de punta, servicios completos y sentirse importantes.
- Oferta de productos sustitutos en hospedaje para clientes corporativos.
- Salario mínimo.

8.4.4 Análisis Legal

La legislación y procedimientos administrativos relacionados a negocio hoteleros han contribuido a un fuerte ingreso de inversión extranjera directa en los últimos años el cual ha venido a dinamizar el sector hotelero.

El Gobierno de Nicaragua está ofreciendo generosos incentivos fiscales para sectores orientados al turismo, mediante leyes que establecen incentivos Turísticos como la Ley 306, Ley 382, Ley 387, Ley 532, la cual hace más atractivo para invertir en el país.

Así mismo existen leyes que regulan la seguridad laboral (Ley 618), medio ambiente y recursos naturales (Ley 217), aspectos legales y laborales (Ley 185, 539), energéticos (Ley 898, variación a la energía eléctrica), por el cual obligan al cumplimiento al sectores turísticos y hoteleros, para un desarrollo sostenible y a nivel político, económica y social.

Oportunidad

- Mejorar la competitividad del sector hotelero.
- Estabilidad en los precios.
- Competencia perfecta.
- Obtención y reconocimiento nacionales e internacionales por el cumplimiento de leyes y normativas.

Amenazas

- Leyes que no beneficien el crecimiento en el sector hotelero.
- Multas por incumplimiento de leyes.
- Alta rotación del personal.

8.4.5 Análisis Tecnológico

La tecnología en Nicaragua actualmente ofrece la oportunidad de mejorar el rendimiento y la productividad de los hoteles, y está al alcance de cualquier establecimiento siempre que los gestores cuenten con el apoyo y el conocimiento de profesionales experimentados, que no sólo permitirán optimizar la inversión en tecnología, sino que proporcionen las herramientas más adecuadas para la gestión, la toma de decisiones y la consecución de los objetivos de negocio.

Oportunidad

- Fácil accesos a la adquisición de tecnología en el país.
- Variedad de equipos y accesorios tecnológicos.
- Disponibilidad de recursos para la creación de una gerencia de servicio, que implemente estándares de servicio y sus procedimientos.

Amenazas

- Apertura de hoteles con nueva y mejor tecnología.
- Hoteles que cuentan con la tecnología, sistemas y procesos actuales.

8.4.6 Análisis Ecológico

Debido a los grandes problemas de contaminación que ocasionan las industrias, entre ellas los establecimientos hoteleros, ya que tienen un gran movimiento de pasajeros por año y en todas partes del mundo, ha surgido la necesidad de crear procedimientos y manejos para reducir el impacto ambiental, así como la manera de reducir el consumo de energía eléctrica, agua, emisión de carbono y reducir de la mejor forma los desechos sólidos que se generan en los procesos internos, por el cual los hoteles en Nicaragua deberán adoptar proyectos ecológicos que les permita preservar en medio ambiente.

O bien establecer alianzas con instituciones que tengan programas ecológicos que les permita obtener sus beneficios. En la actualidad existen muchos modelos y programas que los hoteles pueden adoptar para ser una empresa con certificación como ecológica, tales como PYMES Ecológicas, CPML, ISO 14001.

Oportunidades

- Mejorar la competitividad del sector hotelero.
- Obtención y reconocimiento nacionales e internacionales por la adopción de una cultura ecológica.

Amenazas

- Multas por incumplimiento de leyes.
- Reconocimiento nacional e internacional por prácticas ecológicas de la competencia.

8.5 Cinco Fuerzas de Porter

8.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El crecimiento en la industria hotelera del país fue de 65% entre 2009 y 2014, lo que evidencia el interés de los inversionistas en seguir desarrollando proyectos hoteleros, el Gobierno nacional a través del INTUR promueven la económica con el incremento de actividades de los diferentes negocios turísticos y hoteleros del país, con el fin de sumar esfuerzos para atraer el turismo y de esta manera poder beneficiar a los hoteles del país.

Las políticas fiscales, financieras, económicas y sociales, del país permiten el ingreso sin muchos obstáculos a inversionistas extranjeros, por el cual aseguran y garantizan el desarrollo turístico.

Esto significa que los inversionistas se pueden sentir seguros en invertir en hoteles nuevos así como:

Hotel Hilton Princes, Hotel Hex, Hotel Hyatt, Hotel Holiday Express. Estos hoteles cuentan con los más altos estándares de servicios, experiencia y know-how en el mercado internacional.

El Hotel Cuatro estrella compite con hoteles ya existentes y remodelados, los cuales están posicionados y con ventaja absoluta en costos, con experiencia en el mercado hotelero así como: Crowne Plaza Managua, Hotel Intercontinental Managua, Holiday Inn, Best Western Las Mercedes.

Cada uno de estos hoteles brinda servicios con alto nivel de estándares y valor agregado para mantener su producto diferenciado, así como el servicio con calidez humana, variedad en sus servicios de restaurante, bares, servicio de habitación, casinos, gimnasio, piscina, spa, centro de convenciones entre otros.

Un aspecto relevante de los nuevos competidores y competidores ya existentes, es la identificación de sus marcas, el cual está relacionada con cadenas con marcas internacionales.

El gobierno permite que los inversionistas puedan entrar al mercado, siempre y cuando cumplan con la constitución política, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, de esta manera podemos decir que la situación del mercado para nuevos competidores es Alta.

8.5.2 Amenaza de posibles productos sustitutos

La presencia de gran cantidad de productos o servicios sustitutos con precios bajos e intermedios y facilidad para experimentar unas estadía, tales como: Apartamento vacacional, renta de apartamentos, renta de casas completas, renta de cuartos, hospedajes, apartotel, moteles, hostales, islas privadas, renta de condominio, hace que el nivel de amenazas de los productos sustitutos sea Alta.

Todos estos negocios, son los productos sustitutos que satisfacen las mismas necesidades que el producto en estudio. Así mismo constituyen amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y excelente calidad.

Otros factores que están influyendo en la amenaza de posibles productos sustitutos es: La disponibilidad, es decir la facilidad de los accesos en el territorio, solo en Managua según Trabajo hay más de 61 empresas entre ellos, hoteles, hospedajes, hostales, moteles, lo cuales tienen precios competitivos y un servicio de calidad.

8.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un factor importante en el proceso operativo de un hotel, ya que ellos suministran la materia prima e insumo para dar marcha a los servicios que se ofrecen, depende del poder de negociación que se tengan para el intercambio de los insumos y servicios; es decir mientras más proveedores tenga el hotel menor es su capacidad de negociación, ya que tendrán diferentes ofertas, por el cual tienden a ceder los precios. Lo que hace favorable los precios de compra.

En la actualidad existen muchas empresas en Nicaragua y Centro América que ofertan insumos y servicios para los hoteles como: Tecnología de punta en software, hardware, internet, iluminación, aire acondicionado, telefónica, productos blancos para habitaciones, equipos de cocina, insumos para preparación alimentos y bebidas, equipos para restaurantes, equipos de lavandería, productos de limpieza para habitaciones, baños, salones y lavandería, equipos de gimnasios, sistemas de bombeo para piscinas, así como muchas empresas que brindan seguridad para los hotel y servicios de mantenimiento en general (bombas, motores, elevadores, sistemas eléctricos, entre otros. Los servicios de energía comercial y agua potable están monopolizados pero son confiables y existen regulaciones en sus precios, dentro de las empresas y proveedores de hoteles están:

1. Empresas de seguridad interna (Empresa de seguridad Plutonsa).
2. Empresa de productos de limpieza (Quimicasa, Alkemy).
3. Telefónica (Movistar, Claro).

4. Internet (IBW).
5. Equipos de cocina (Servimar, Economart, IMISA).
6. Restaurante (Servimar, Economart, IMISA).
7. Gym (Mcgyver).
8. Agua (Enacal, Bomonsa, Profire, Aquatec).
9. Luz (Disnorte-Dissur).
10. Mobiliario de habitaciones (IMISA, Hospitality).
11. Lavandería (Cuman).
12. Mantenimiento (Ingeniería Sennrich, Cuman, Aquactec, Transporte Bonilla).
13. Equipsa, Profire, Llama Azul, G&G Gerardo Canales, Eden Aberruz Total Access.
14. Pintura Sur, Pintura Lanco, Ferretería Sinsa, Ferretería Jenny.

Todos los hoteles en general siempre tienen en proceso y generan considerables cantidades de órdenes de compras en las áreas de alimentos, bebidas, banquetes y mantenimiento, de tal manera que el volumen de insumos que se compra es alto.

Así mismo existe una gama de empresas que ofertan diferentes productos y servicios con características variadas en los productos y servicios, estos elementos permiten que los hoteles tengan un nivel de negociación medio y para poder mantener una relación importante con ellos, así como poder mantener ventajas en la toma de decisión, con respecto al cambio de un proveedor con otro, sin incurrir a gastos.

Así mismo se tiene la capacidad de poder incurrir en reemplazos de insumos sustitutos a corto plazo el cual puedan brindar una mejor calidad en el servicio o bien poder solucionar eventualidades ocurridas por falta de control en la operación y planificaciones de actividades.

8.5.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes son grupos ejecutivos de negocios, grupos corporativas públicos y privados, grupos turísticos, grupos familiares, grupos de amigos, delegaciones deportivas, delegaciones políticas, delegaciones militares, delegaciones sociales y

culturales, tripulaciones, que demandan diariamente los servicios de habitaciones para el confort humano, así como los servicios de restaurante, bar, spa, gimnasio, piscina, salones para conferencias, eventos sociales como bodas, quince años, bautismos, modelaje, entre otros.

El poder de negociación con ellos es de un nivel medio, la industria hotelera nacional se encuentra en un mercado perfecto de manera que el comprador o vendedor ejerce influencia decisiva sobre el precio.

8.5.5 Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante ya ayudara a tomar medidas necesarias para asegurar el posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en Nicaragua existe mucha competencia y el nivel de rivalidad es alto, para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente, sobre todo si se quiere sobrevivir en el mercado se debe diferenciar del resto para posicionarse sólidamente.

Principales competidores

Camino Real (Hoteles Camino Real es una cadena Hotelera Mexicana con gran proyección, la compañía ha reunido gran experiencia y conocimientos en altos estándares de servicio en habitaciones y gastronomía así como la preparación profesional de sus colaboradores).

Hilton Princess (Hotel boutique con elegante estilo europeo, inicio sus operaciones con la Cadena de Hoteles Hilton en el año 2006, apostando a tener más rentabilidad con los estándares de dicha cadena, es un hotel joven).

Barceló Managua (Grupo Barceló es una empresa multinacional española, operación y servicio bajo un modelo de estándares internacionales).

Best Western Las Mercedes (Cadena Best Western International, hotel renovado, cercano a un aeropuerto internacional, operación y servicio bajo estándares internacionales y mejora continua en la búsqueda de la satisfacción de sus cliente).

Holiday Inn (Cadena IHG, hotel renovado, operación y servicio bajo un modelo de estándares internacionales pero administrados por sus propietarios).

Crowne Plaza Managua (Cadena IHG, hotel renovado, operación y servicio bajo un modelo de estándares internacionales y un alto estándar de calidad en todos los servicios brindados, posee el centro de convenciones más grandes de Nicaragua, administrado por la cadena IHG).

Hotel Intercontinental (Cadena IHG, hotel renovado, operación y servicio bajo un modelo de estándares internacionales y un alto estándar de calidad en todos los servicios brindados, hotel administrado por la cadena, su gerente general fue reconocido como uno de los mejores del mundo en la cadena IHG, si no es el mejor hotel en Nicaragua está dentro de los tres primeros.

Hotel Hex (Nuevo con uno de los centros de convenciones más grandes de Nicaragua).

Holiday Express (Cadena IHG, hotel nuevo se caracteriza por arquitecturas bonitas y tecnología de punta, operación y servicio bajo un modelo de estándares internacionales, inicio operaciones en el año 2015).

Hotel Hyatt (Corporación de hoteles Hyatt, abrió operaciones a principios del año 2016, ubicado frente al centro comercial más grande de Nicaragua Galería Siman, hotel nuevo y tecnología de punta).

En conclusión estas empresas tienen la capacidad de albergar a más de 200 personas en sus habitaciones en una sola noche, así como realizar eventos de conferencia o sociales con más de 400 personas.

Actualmente existen muchísimos competidores en Nicaragua que tienen un servicio diferenciado con los consumidores, algunos son hoteles con marcas de cadenas internacionales el cual permite tener posicionamiento en el mercado nacional y extranjero, dentro de esta gama de cadenas hay hoteles que son administrados por la cadena internacional y otros que son administrados por el propietario, así como hoteles que no brindan todos los servicios integrados por estándares de su respectiva marca (Holiday inn Express, Hotel Hex, no tienen cocina, ni restaurantes), así mismo hay hoteles con grandes centros de convenciones como Hotel Crowne Plaza Managua y Hotel Hex.

En la última década los registros de aperturas de nuevos hoteles se ha incrementado y los registros de clausura de hoteles a disminuido, por lo que podemos decir que el nivel de rivalidad entre la competencia es alto.

8.5.6 Resumen de las cinco fuerzas de Porter

RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS DEL MERCADO	SITUACIÓN
Amenaza de nuevos competidores en el mercado	ALTA
Amenazas de productos sustituto	ALTA
Poder de los compradores	MEDIA
Poder de los proveedores	MEDIA
Rivalidad entre empresas existente	ALTA
Situación de la industria	RIESGO

Cuadro Nro. 12: Resumen de situación de la industria con las cinco fuerzas de Porter

8.6 Parrilla de ANSOFF

MERCADO	PRODUCTOS	
	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	 Penetración del mercado	Desarrollo del producto
NUEVOS	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Cuadro Nro. 13: Parrilla de ANSOFF, Penetración del mercado

En vista que el Hotel Cuatro estrella es un producto existente y tiene un mercado existente, se encuentra en el cuadrante de “**Penetración del Mercado**”, por el cual pretendemos aumentar el nivel de ocupación en habitaciones y ventas de eventos de banquete, así como incrementar el uso de los servicios de restaurante, bar, gym, entre otros, también aumentar la frecuencia de visita de los clientes y huéspedes.

8.7 Entrevistas

8.7.1 Matriz de aspectos relevantes de entrevistas internas

Aspectos relevantes de entrevistas a Jefes de Areas		
	Jefe de Seguridad	Jefe de Ama de Llaves
Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de manuales y formatos de procedimientos para levantado de quejas 2. No cuentan con una herramientas para medir la satisfacción de los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay estandarización de procesos, faltan de manuales hoteleros y formatos estandarizados para cumplimiento de tareas 2. Se necesita un área que genere herramientas, procedimientos el cual ermita y facilite el cumplimiento de los procesos y servicio al cliente adecuados
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay participación, en la planificación presupuestaria 2. Desconocimiento plan de negocio 3. Las reuniones que se realizan solo son de seguimiento operativo, no estratégicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los planes operativos 2. Falta de retroalimentación gerencial 3. Pocas reuniones de seguimiento
Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin plan de capacitación al personal, método prueba-error. 2. Requerimiento de capital humano mínimo 2 plazas 3. Mejorar la comunicación interna. Post evento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con poco Know How hotelero 2. Falta de plan de capacitación para mejorar las habilidades del personal de servicio
	Gerente de Mantenimiento	Jefe de Sistemas
Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización de las compras 2. No hay estándares de servicios, los seguimiento de quejas son basados a la solicitudes de jefes en los reportes de Booking. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay estandarización de procesos, faltan de manuales hoteleros y formatos estandarizados para cumplimiento de tareas
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. La elaboración de presupuestos sin aportes técnicos, solo administrativos 2. Falta de plan máster de mantenimiento anual 3. Debilidad en planificación a mediano plazo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay participación en le elaboración de planificación presupuestaria 2. Desconocimiento plan de negocio 3. Poca reunión de seguimiento, solo operativas
Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de cultura de trabajo mantenimiento preventivos. 2. Poco involucramiento de la Gerencia General 3. Mano de obra técnica no calificada 4. Sistema de remuneración salarial deficiente, alta rotación de personal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un plan de capacitación constante al personal
Tecnología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de modernización de equipos por vida útil, deficiencia energética y repuestos discontinuados 2. Obsolescencia de equipos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de modernización de equipos: internet wifi, Sonido 2. Obsolescencia
	Gerente de Alimentos y Bebidas-Chef	Gerente de RRHH
Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay estandarización de los procesos, faltan manuales y formatos de servicios 2. Necesidad de un área de experto en materia de procesos y servicio al cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de procesos 2. Falta de seguimiento en los procesos de parte de supervisores
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo con planes operativos, no hay planificación mediano plazo. 2. Falta de retroalimentación con planificación gerencial, reuniones operativas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de planes de trabajo 2. Pocas reuniones operativas y de seguimiento
Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planes de capacitaciones y procesos para mejorar habilidades y destrezas del personal operativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cumplimiento en los planes de capacitaciones por falta de presupuesto 2. Alta rotación de personal 3. Salarios bajos

Cuadro Nro. 14: Matriz de aspectos relevantes de entrevistas internas, ver apéndice nro. 1

8.8 Análisis del micro entorno (7 S)

8.8.1 Estilo

El estilo de Liderazgo que se practica dentro de la organización es laissez faire es un tipo de liderazgo liberal, el líder tiene un papel pasivo, son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión. Es un líder liberal que hace y deja hacer, ya que los trabajadores o el grupo gerencial son los que tienen poder de decisión. Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, depende de las ideas del grupo gerencia y operativo para establecer objetivo. No juzga ni valora las aportaciones de los trabajadores ya que cuentan con libertad total, el apoyo del líder lo hace sólo si estos se lo piden. Este es uno de los estilos menos efectivos, los logros son gracias a los esfuerzo de algunos subordinados automotivados que trabajan solos.

Estilo	
Fortaleza	Debilidades
1. Empoderamiento del personal medio	1. Estilo de liderazgo nivel ejecutivo
2. Personal gerencial automotivado.	2. Carencia de incentivos
3. Velocidad de respuestas	3. Seguimiento del gerente en la toma de decisiones.
	4. Decisiones erróneas por falta de Know how y expertis en materia de servicio hotelero.
	5. Fallas en la información y comunicación interna
	6. Falta de compromiso de la gerencia ejecutiva
	7. Los ejecutores realizan una labor reactiva (responden ante el hecho y no proactivamente) limitando así el éxito.

Cua

adro Nro. 15: Estilo, Fortaleza y debilidades

8.8.2 Personal

El hotel cuenta con 102 empleados, de los cuales 64 trabajadores corresponden al género masculino y 38 al género femenino. Según su antigüedad fundadores 7, no fundadores 27, entre dos a cuatro años 42 y menos de dos años 26.

Distribución Fuerza Laboral por Área Funcional

Area Funcional	Cantidad	Participación(%)
Gerencia General	5	5
Recursos Humanos	4	4
División de Cuartos	27	26
Alimentos y Bebidas	36	35
Mercadeo y Ventas	5	5
Administración y Finanzas	9	9
Mantenimiento	8	8
Seguridad Interna	8	8
Total	102	100

Cuadro Nro. 16: Distribución de personal por área

Los empleados temporales (eventuales) son contratados únicamente cuando hay eventos y banquetes que rebasa la capacidad de mano de obra fija. El empleado que trabaja en un evento no podrá hacerlo más de tres días a la semana, para evitar tener relaciones laborales continuas y ser sujeto a retribuciones conforme a ley laboral.

- **Selección de Personal**

Generalmente se utilizan entrevistas directas con Jefes y Gerentes de áreas donde se requiere el candidato. Asimismo, las referencias de otros hoteles, la escuela de hotelería, universidades y la sub contratación de empresas especializadas en selección y contratación de personal gerencial, primera línea y operativo.

Se toma la iniciativa de promociones internas, de tal manera que valorando su desempeño, habilidades, interés de crecimiento que demuestre el colaborador en el lugar de trabajo.

Personal	
Fortaleza	Debilidades
1. Personal joven	1. Alta rotación del personal en todas las áreas
2. Políticas de promoción de personal	2. No contratación de personal femenino al área de AyB (Meseras)
3. Personal con disposición de aprender	3. Falta de supervisión
	4. Falta de motivación
	5. Bajos salario (Salario mínimo)
	6. Falta de planes de capacitación.
	7. Contratación de personal sin experiencia por bajo salarios.
	8. Los ejecutores realizan una labor reactiva (responden ante el hecho y no proactivamente) limitando así el éxito.

Cuadro Nro. 17: Personal, Fortaleza y debilidades

8.8.3 Sistemas

- Se establece un sistema de costeos por unidades administrativas, revisado por un contralor auditor.
- Se maneja un inventarios de materiales/suministros para habitaciones y A&B.
- Las compras mayores de C\$ 3,000 se encuentran centralizadas.
- Las compras menores se manejan con una caja chica de C\$ 50,000 a la semana.
- Los mantenimientos preventivos se realizan solamente a los equipos más sensibles en la operación del hotel y los demás son cuando dan fallas (Mantenimiento correctivos).

- Existe políticas de crédito y cobro hacia las empresas.
- Se incorporar al personal de ventas en la labor de cobro y seguimiento.
- Buenas relaciones con los clientes de las albas y proveedores.
- Se ejecuta el POA en cuanto a plan de mantenimiento de obras mayores.
- Ventas corporativas (Base de datos de empresas).
- Ventas en línea, dirigidas, Walking, turoperadoras.

Sistema	
Fortaleza	Debilidades
1. Capacidad de recursos económica de los propietarios	1. Centralización de compras
2. Capacidad económica para crear una gerencia de servicio	2. Falta de inventarios de repuestos, materiales y herramientas de mantenimiento.
	3. Falta de programas de fidelización de los clientes
	4. Centralización en la toma de decisiones
	5. Ausencia de plan de motivación y desarrollo del personal
	6. Al no pertenecer a una cadena hotelera, Cuatro Estrellas S.A., no participa en la oferta de paquetes turísticos con destino a otras regiones del país.

Cuadro Nro. 18: Sistema, Fortaleza y debilidades

8.8.4 Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial del hotel se fundamenta en el modelo de negocio de auto sostenibilidad y eficiencia, tomando en consideración cuatro dimensiones principales:

- **Financiera:** Aumentar rentabilidad, crecer en ingresos y volúmenes de ventas en unidades físicas y financieras.
- **Clientes y Proveedores:** Fidelizar a los clientes, fortalecer el posicionamiento de la marca, crecer en participación de mercado, diferenciarnos por un servicio personalizado, aportar servicio de valor añadido.
- **Procesos:** Lograr eficiencia operativa en todas las unidades administrativas-financieras a través de la mejora continua y puntos de control para optimizar recursos y maximizar ganancias.
- **Aprendizaje y gente:** Fortalecer la cultura organizacional, aprovechar las capacidades y talentos del personal, aprovechar la flexibilidad administrativa para dar respuesta a los retos y oportunidades del mercado.

Todo lo anterior conlleva a alcanzar la misión empresarial, política de precio, política de costos, diferenciación y configuración de los servicios y política de personal.

Estrategia empresarial	
Fortaleza	Debilidades
1. Disponibilidad de fondos. 2. Desarrollo de negocios auto sostenibles con beneficios sociales 3. Decisión de crear un gerencia de servicio, que permita una ventaja competitiva 4. Existencia de una cultura organizacional.	1. Falta de Know how hotelero en las áreas operativas 2. Falta de planes de capacitaciones. 3. Falta de mecanismos y programas de fidelización de los clientes. 4. Falta de estándares en los procesos y procedimiento

Cuadro Nro. 19: Estrategia, Fortaleza y debilidades

8.8.5 Estructura

La estructura organizativa básica de la empresa, considera: Gerencia General, Gerencia Mercadeo & Ventas, Gerencia División Cuartos, Gerencia Alimentos & Bebidas, Gerencia Administrativa & Financiera, Gerencia RR.HH, Gerencia de Mantenimiento y Auditoría Interna.

Estructura	
Fortaleza	Debilidades
1. La organización funciona con pocos jefes. 2. Uniformidad en la toma de decisiones y en la aplicación de políticas y métodos. 3. La dirección es ejercida por aquellos que tienen una visión global de la organización.	1. La toma de decisiones raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas. 2. Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras y un mayor costo operacional. 3. Al haber mayor nº de personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso 4. Burocracia en los procesos de compras. 5. Sobrecarga en el trabajo de los directivos superiores.

Cuadro Nro. 20: Estructura, Fortaleza y debilidades

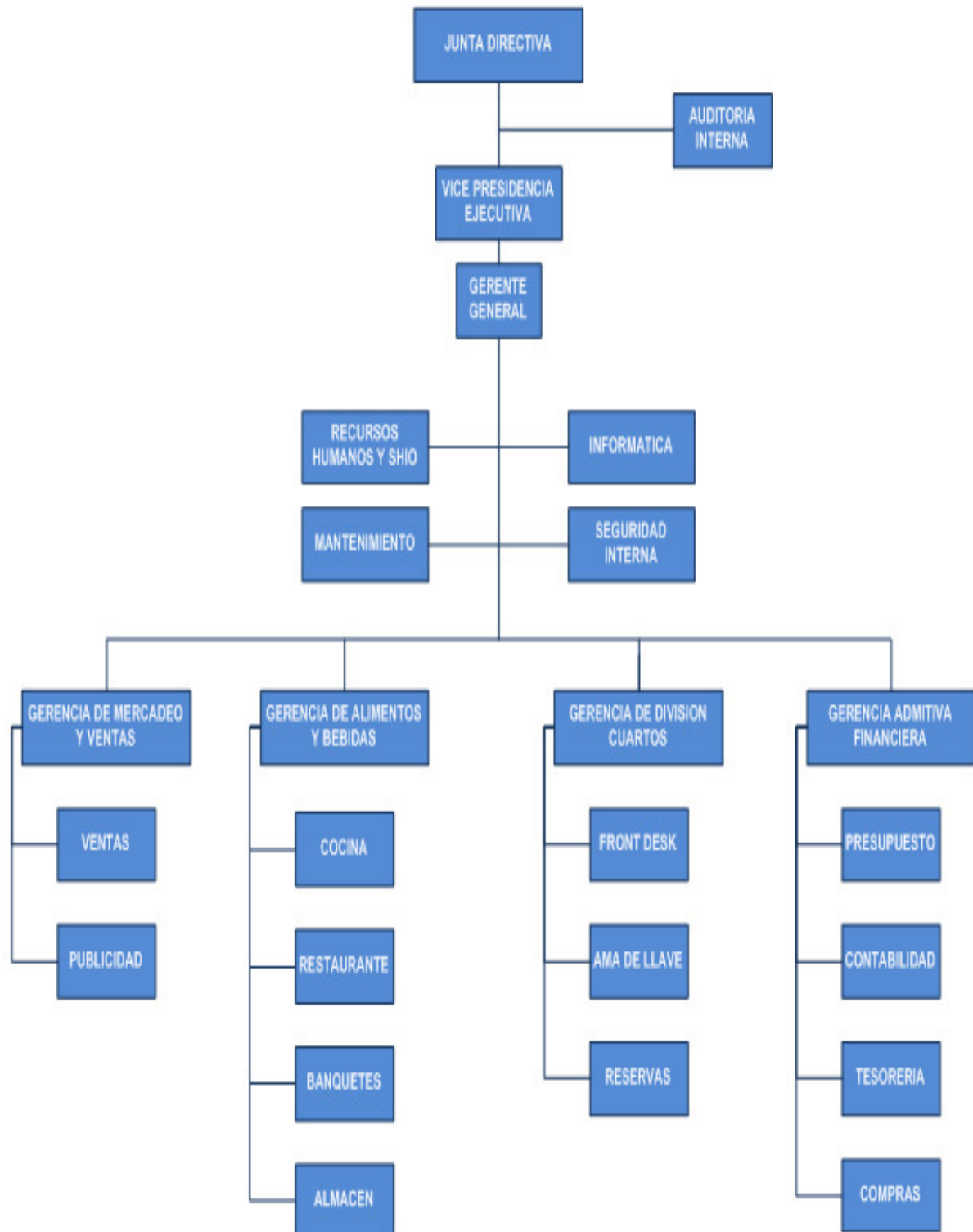
8.8.6 Habilidades y Destrezas

Las habilidades y destrezas que demuestran el personal del hotel son:

Extrovertidos, buena presencia (porte y aspecto), serviciales, orientado al servicio, creativos, abierto a diferentes culturas y la parte administrativa practica trabajar en equipo, están automotivado y son responsables. Los gerentes de áreas tienen niveles de máster en administración de empresas, administración turística y hotelera, y con especialidad en gastronomía.

Jefes de cada área y trabajadores operativos sacrifican sus horarios para poder trabajar en equipo con el fin de resolver las necesidades de los clientes sin importar las dificultades que presenta el hotel.

- **Organigrama**



Habilidades y Destrezas	
Fortaleza	Debilidades
1. Personal joven	1. Falta de capacitaciones en materia de servicios generales para las áreas operativas
2. Buena presencia	2. Falta de planes de inducción para los nuevos ingresos
3. Creatividad de parte de los jefes y gerentes de área	3. La comunicación interdepartamental es escasa
4. Automotivación	4. No se cuenta con un área específica para reclutamiento y capacitación
5. Trabajo en equipo	5. Ausencia de programas de fortalecimiento de personal
	6. Falta de Know how y expertice

Cuadro Nro. 21: Habilidades y Destrezas, Fortaleza y debilidades

8.8.7 Valores

- **Trabajo en equipo**

Compromiso con el grupo y con los objetivos, espíritu cooperativo, interacción, actitud comunicativa, compartiendo experiencias, aprender de todos y lograr una verdadera interacción entre los miembros del equipo.

- **Crecimiento sostenido**

La estrategia empresarial del hotel se fundamenta en el modelo de negocio de auto sostenibilidad y eficiencia, tomando en consideración cuatro dimensiones principales: Financiera, procesos, cliente, proveedor, aprendizaje y cliente.

- **Calidad**

Mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, con estándares de calidad en los servicios hoteleros ofertados mediante la renovación oportuna de los medios tecnológicos, infraestructura, equipamiento y suministros en general.

Interés genuino por la satisfacción de los clientes.

- **Limpieza**

El trabajo de limpieza, higiene y acondicionamiento de áreas y habitaciones en las instalaciones del hotel es tarea vital con el fin de ofrecer al cliente el confort deseado y seguridad a los clientes.

- **Ética**

La ética y conducta empresarial establece los principios y normas que describen la forma en cómo se debe comportar y funcionar un trabajador donde quiera que este. Se aplica a todos los Gerentes, Funcionarios y Empleados del hotel y debe leerse conjuntamente con los valores fundamentales del hotel.

- **Mejora continua**

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con los clientes, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

- **Visión**

Ser reconocidos como empresa líder en hospitalidad y gastronomía dentro del sector hotelero de Managua en la categoría de 4 estrellas, con sostenibilidad y responsabilidad social.

- **Misión**

Crear una experiencia única de hospitalidad a los clientes, haciéndolos sentir especiales; brindándoles una atención personalizada, a través del confort de las habitaciones, mejor gastronomía hotelera y otras facilidades a un precio competitivo.

Valores	
Fortaleza	Debilidades
1. Existencia de cultura organizacional establecida 2. Automotivación del personal 3. Mejora continua	1. Falta de un estilo de liderazgo con mayor involucramiento de la gerencia

Cuadro Nro. 22: Valores, Fortaleza y debilidades

8.9 Análisis FODA

8.9.1 Oportunidad y Amenazas

ANALISIS FODA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de una política oficial tendiente a fortalecer al país como un destino para el turismo internacional. La Ley 306 ofrece incentivos tales como: exoneraciones de derechos e impuestos de importación, el Impuesto General de Ventas (IGV), el Impuesto sobre la Renta (IR) y el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) de las empresas turísticas (ver Anexo XX). De igual manera, la ley permite emitir Certificados de Crédito Fiscal (CCF) deducibles hasta el 70% del IR de personas naturales o jurídicas que inviertan directamente o por medio de mecanismos financieros establecidos en proyectos turísticos.	Alta rotación del personal por salario mínimo en el rubro hotelero.
Existe competencia perfecta en la industria	Aparición de nuevos competidores de países aliados, con precios más atractivos y/o infraestructuras modernas.
Creación de una gerencia de servicio, que implemente nuevos sistemas y procedimientos.	Apertura de hoteles con nueva y mejor tecnología.
Desarrollo y mantenimiento de programas "Mundo Verde como RSC"	Aperturas de hoteles con bajos precios e infraestructuras modernas.
Estabilidad en los precios	Aperturas de hoteles con marcas de cadenas internacionales, tecnología de punta y personal calificado.
Fácil accesos a la adquisición de tecnología en el país	Baja capacidad de bancos para otorgar financiamientos.
Generación de empleos para la sociedad	Cambio en el número de pernoctaciones de los viajeros.
Generar fuente de aprendizaje para estudiantes profesionales	Cambio en las estructuras del gobierno, por nuevas ideología política.
Gran variedad de atractivos turísticos para toda época del año.	Hoteles que cuentan con la tecnología, sistemas y procesos actuales.
Invertir en infraestructura, tecnología y servicio con el apoyo de beneficios fiscales.	Incumplimiento de las políticas fiscales.
Invertir en infraestructura, tecnología y servicio, sin temer a políticas fiscales, financieras, monetarias.	Leyes que no benefician el crecimiento en el sector hotelero.
Mejorar la competitividad del sector hotelero	Multas por incumplimiento de leyes.
Mercado turístico interno y externo en crecimiento	No cumplir con las expectativas de los clientes en encontrar servicios con infraestructura moderna, tecnología de punta, servicios completos y sentirse importantes.
Múltiples atractivos turísticos por explotar	Oferta de productos sustitutos en hospedaje para clientes corporativos.
Nuevas oportunidades de desarrollo del mercado	Reconocimiento nacional e internacional por prácticas ecológicas de la competencia.
Obtención y reconocimiento nacionales e internacionales por el cumplimiento de leyes y normativas.	Riesgo de fuga de talento por compensación en nuevos hoteles de la competencia.
Obtención y reconocimiento nacionales e internacionales por la adopción de una cultura ecológica.	Salario mínimo.
Relación existente entre políticos de la región con los propietarios del hotelero.	
Variedad de equipos y accesorios tecnológicos	

Cuadro Nro. 23: Análisis FODA (OA)

8.9.2 Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena Presencia	Al haber mayor n° de personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso
Capacidad de recursos económica de los propietarios	Al no pertenecer a una cadena hotelera, Alba Hotel S.A., no participa en la oferta de paquetes turísticos con destino a otras regiones del país.
Capacidad económica para crear una gerencia de servicio	Alta rotación del personal en todas las áreas
Creatividad de parte de los jefes y gerentes de área	Ausencia de programas de fortalecimiento de personal
Decisión de crear un gerencia de servicio, que permita una ventaja competitiva	Ausencia de plan de motivación y desarrollo del personal
Desarrollo de negocios autosostenibles con beneficios sociales	Bajos salario (Salario mínimo)
Empoderamiento del personal medio	Burocracia en los procesos de compras
Existencia de una cultura organizacional.	Ausencia de programas de incentivos
La dirección es ejercida por aquellos que tienen una visión global de la organización.	Centralización de compras
La organización funciona con pocos jefes.	Centralización en la toma de decisiones
Personal gerencial automotivado.	Contratación de personal sin experiencia por bajo salarios.
Personal joven	Decisiones erróneas por falta de Know how y expertos en materia de servicio hotelero.
Personal con disposición aprender	Estilo de liderazgo nivel ejecutivo
Políticas de promoción de personal	Falta de supervisión
Trabajo en equipo	Fallas en la información y comunicación interna
Uniformidad en la toma de decisiones y en la aplicación de políticas y métodos.	Falta de capacitaciones en materia de servicios generales para las áreas operativas
Velocidad de respuestas	Falta de compromiso de la gerencia ejecutiva
	Falta de estándares en los procesos y procedimiento
	Falta de inventarios de repuestos y materiales de mantenimiento.
	Falta de Know how hotelero en las áreas operativas
	Falta de herramientas, mecanismos y programas de fidelización de los clientes y de calidad
	Falta de motivación
	Falta de planes de capacitación.
	Falta de planes de inducción para los nuevos ingresos
	La toma de decisiones raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.
	Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
	Los ejecutores realizan una labor reactiva (responden ante el hecho y no proactivamente) limitando así el éxito.
	No contratación de personal femenino al área de servicio
	No se cuenta con un área específica de reclutamiento y capacitación

Cuadro Nro. 24: Análisis FODA, (FD)

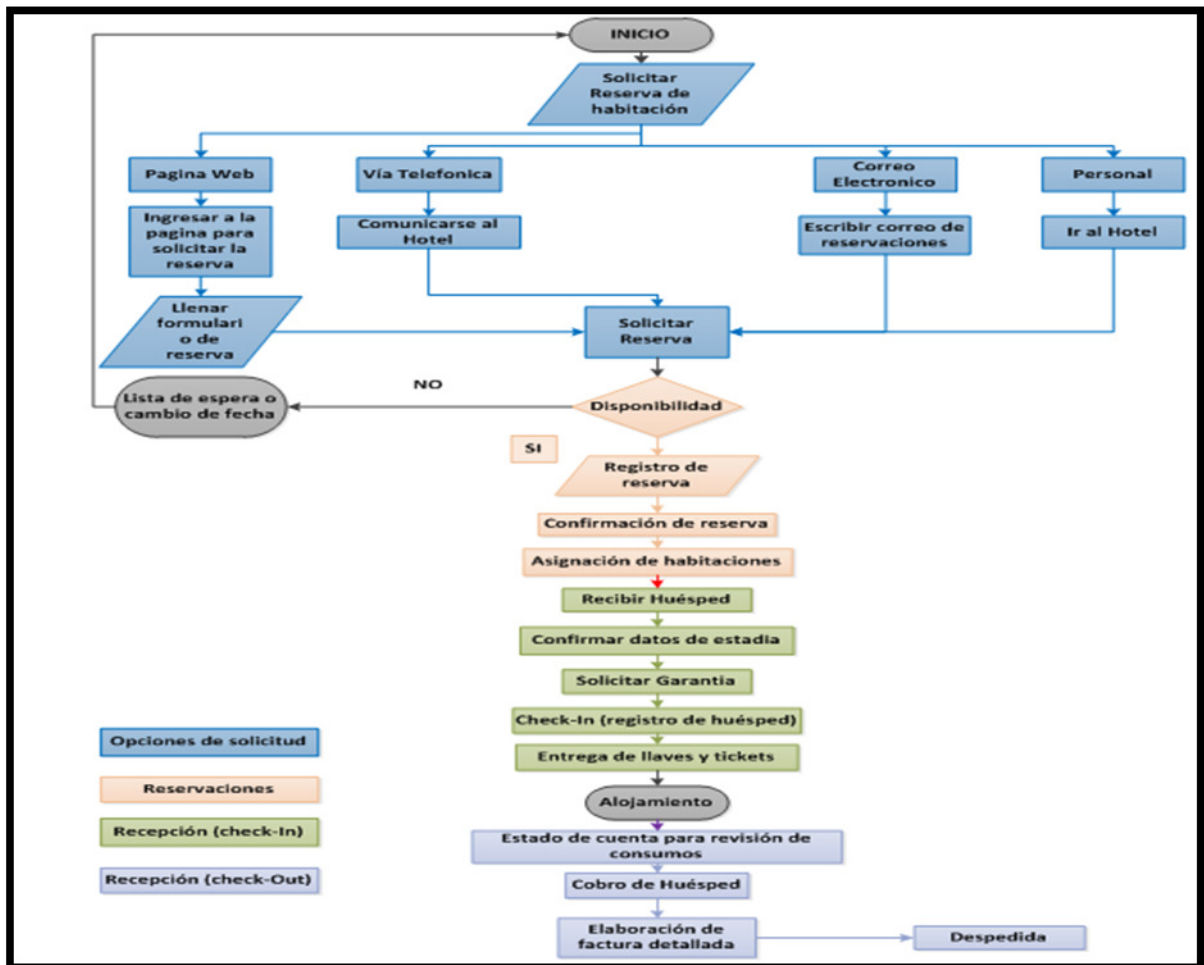
8.9.3 Cruce de variable FO y FA

FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer la creación de gerencia de Servicio. 2. Diseñar manual de estándar y procedimientos que permitan controlar las desviaciones y dar respuesta oportuna y eficaz a los clientes
FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear el comité de servicio que gestione las mejoras según las desviaciones encontradas. 2. Promover el cumplimiento de políticas de promociones internas del personal. 3. Aprovechar el personal para la implementación de la propuesta de servicio, con el fin de alcanzar ventaja competitiva sobre nuevos hoteles. 4. Implementar programas de fidelización

Cuadro Nro. 25: Cruce de variables

8.10 Proceso actual para reservar habitaciones

8.10.1 Flujoograma de proceso actual



8.10.2 Descripción del proceso actual

- 1. Solicitar Reserva:** Las vías de entrada de reservas son tres, electrónicas, telefónicas y/o personales. La información suministrada por el cliente permite al personal verificar los datos de estadia y peticiones especiales.
- 2. Registrar Reserva:** Las reservas son registradas según la disponibilidad del hotel contando únicamente RSVgarantizadas. Si no se dispone de habitaciones en el periodo solicitado, se invita al cliente a reservar en fechas disponibles.

- 3. Confirmar Reserva:** Se procede a enviar, imprimir y/o entregar carta de confirmación de reserva con número registrado en el sistema hotelero. El huésped podrá revisar a detalle la información registrada para cualquier reclamo para cambio previo a su llegada.

- 4. Asignación de Habitaciones:** El Departamento de Reservas procede el día de la llegada de huésped, a reasignar si es necesario las reservas, tomando en cuenta las habitaciones disponibles y fuera de orden por razones relevantes.

- 5. Check In Way:** Bienvenida calurosa al huésped en la recepción del hotel y/o Shuttle. Se le solicita amablemente al huésped verificar datos en hoja de registro y firmar la misma como visto bueno de la información.
Se procede a solicitar identificación para copia y garantía en efectivo (Córdobas o Dólares Americanos) para respaldar estadía y/o consumos extras. Se procede a entregar llave electrónica al botones para que guie al huésped y cargar las maletas a la habitación asignada. Rumbo a la habitación el botón explica al huésped las bondades del hotel y la ubicación de cualquier requerimiento posible. El sistema de A/C y luces es activado la primera vez por los botones.

- 6. CheckOut:** Se le pregunta amablemente si los servicios recibidos fueron de su total agrado. Se procede a imprimir balance de cuenta para que el huésped verifique los cargos en su habitación. Terminada la verificación el Cajero-Recepcionista pregunta si desea ocupar la garantía como pago o utilizar otra forma de pago. La cancelación se postea en el Sistema hotelero para dejar el Balance en cero. Se procede a imprimir factura con membrete para ser entregada en un sobre al huésped junto a las copias de todos sus movimientos.

- 7. Despedida:** El personal de recepción saluda al huésped y lo invita a que reserve nuevamente en el Hotel. El personal de botones ayuda con la maleta para su traslado.

PROPUESTA

“CREACION DE UNA

GERENCIA DE SERVICIO”

IX. PROPUESTA DE CREACION DE GERENCIA DE SERVICIO

Como parte del objetivo general de crear una Gerencia de Servicio, proponemos los siguientes aspectos:

- Descripción de puestos del jefe y supervisor de servicio.
- Reglamento interno de funcionamiento de un comité de servicio.
- Aspectos mínimos para elaborar un manual de estándares de calidad.
- Propuesta del procedimiento para reservar habitaciones.
- Programa 10 vs 10.
- Programa de fidelización.
- Huésped misterioso.
- Análisis de inversión propuesta.

9.1 Descripción de puesto para jefe de servicio

En esta etapa se describen las herramientas mínimas y básicas para que el Jefe de Servicio pueda dar inicio en la operación y administración del departamento. Por consiguiente se pretende, que a medida que vaya ejecutando todas estas funciones con las herramienta propuestas, este pueda ir creando el manual de estándares y procedimientos para la mejora continua del servicio del Hotel Cuatro Estrella, así mismo pueda crear los mecanismos ideales para mejorar la calidad en los servicios.

1. Descripción del puesto de trabajo

<u>Cargo</u>	Jefe de Servicio
<u>Departamento</u>	Gerencia de Servicio

2. Propósito general

Bajo la supervisión del Gerente General y basado a las políticas y procedimientos de la empresa, asegurar y garantizar el mejor servicio dentro del hotel bajo un enfoque de calidad de clientes externos e internos.

3. Relaciones laborales

Externas

- Se relaciona con los huéspedes diariamente así como también con personas ajenas al hotel, incluyendo a representantes de la industria de turismo, representantes de relaciones laborales, proveedores, contratistas y otros miembros de la comunidad local.

Internas

- Con el Gerente General todo lo concerniente a los servicios que pueda afectar la calidad del servicio del hotel.
- Con los departamentos de A & B, recepción, Jefe de Ama de llaves, Banquete, gerente de habitaciones, afín de generar sinergia y dar soluciones a las necesidades de los huéspedes.

4. Perfil del puesto

- Título de Licenciado en Administración Turística y Hotelera o carreras afines.
- Hablar, leer y escribir el idioma inglés, como mínimo.
- Tener un amplio conocimiento hotelero.
- Experiencia en manejo de personal.
- Manejo de Microsoft office.
- Habilidad para planificar tareas y determinar objetivos.
- Capacidad para creación de procedimientos y estándares de calidad en hotelería.

5. Finalidad del puesto

- Implementar métodos de seguimiento a las solicitudes de los huéspedes.
- Garantizar la documentación y sustentación necesaria para la solución y respuesta a los problemas o quejas presentadas por los clientes.
- Revisar el informe de los supervisores de servicio, verificando el grado de cumplimiento de las solicitudes de los huéspedes.
- Diseñar encuestas de satisfacción al cliente para medir el nivel de calidad de los servicios.
- Elaborar manuales de calidad con procesos y procedimientos de servicios al cliente.

- Capacitar a los trabajadores de todas las áreas sobre los manuales de calidad, estándares, procesos y procedimientos de servicios.
- Elaborar programas de fidelización de los clientes en conjunto con ventas.
- Capacitar al personal de venta y recepción en los procedimientos para llenado de encuesta de satisfacción.
- Responder las encuestas electrónicas de acuerdo a los comentarios que deje el huésped.
- Organizar reuniones para retroalimentar a las áreas operativas sobre los resultados de las encuestas.
- Administrar los programas propuestos para los clientes (10 vs 10, cuatro 4 estrellas rewards clubs, 4 estrellas meeting rewards clubs).
- Implementar y administrar de manera eficiente el sistema de control de reservas de los restaurantes a la carta.
- Elaborar anualmente plan de mejoras para el Departamento de Gerencia de Servicio.
- Colaborar con la empresa en el entrenamiento y transferencia de información para el desarrollo de otros colaboradores.

6. Asegurando la calidad

- Asumir responsabilidades en el mantenimiento de los estándares de calidad.
- Programar y llevar a cabo inspecciones rutinarias de las áreas y habitaciones bajo un formato de estándares. .
- Coordinar los estándares apropiados de conductas, vestimenta, higiene, uniformes, apariencia y postura de los empleados.

7. Recursos humanos/Entrenamiento

- Coordinar funciones tales como entrevistas, contratación, estimación de potencial, adiestramiento, consultas, entrenamiento y cancelación de contratos de ser necesario, para asegurar el suministro de personal y la productividad adecuada.
- Identificar las necesidades de entrenamiento nuevo personal.

8. Presupuesto y control de costos

- Controlar y analizar periódicamente los costos versus presupuesto.

- Participar en la preparación del Plan estratégico, Plan de Mercadeo y Metas del hotel.
- Preparar informes estadísticos y pronósticos para la preparación del presupuesto anual.

9. Función secundaria

- Realiza tareas afines y proyectos especiales de ser asignados.

9.2 Descripción de puesto para supervisor de servicio

1. Descripción del puesto de trabajo

Cargo Supervisor de Servicio

Departamento Gerencia de Servicio

2. Propósito General

Bajo la dirección y supervisión general del Jefe de Servicio, y dentro del marco de políticas y procedimiento de la empresa, supervisar y controlar la calidad en los servicios del hotel, así como en la solución de problemas relacionados con los clientes.

3. Relaciones Laborales

Externas

- Se relaciona con los huéspedes diariamente así como también con personas ajenas al hotel, incluyendo a representantes de la industria de turismo, representantes de relaciones laborales y entes de gobiernos.

Internas

- Reportar al Jefe de Servicio sobre todos los asuntos que afecten el servicio brindado al huésped y las operaciones del hotel.
- Cooperar, coordinar y comunicarse con todos los departamentos de ser necesario.
- Proveer asistencia funcional a todos los departamentos del hotel.

4. Perfil del puesto

- Licenciatura en carrera Hotelera.
- Escribir y hablar el idioma inglés como mínimo.
- Tener conocimiento hotelero y experiencia mínima dos años.
- Experiencia en cargos relacionados con el manejo de personal.
- Manejo de Microsoft office.
- Capacidad para formar equipos de trabajo.
- Buena Presencia.

5. Preferible

- Si es posible estudios superiores de Hotelería y/o similares.

6. Finalidad del puesto

- Trabajar estrechamente con el área de Recepción para supervisar Check-in y Checkout de clientes y darles la bienvenida a su llegada.
- Dar seguimiento a los recepcionistas para que concienticen a los clientes en la elaboración de las encuestas de satisfacción.
- Dar seguimiento y supervisar los programas de fidelización de los clientes.
- Registrar los resultados de las encuestas electrónicas.
- Realizar los reportes e informes de calidad.
- Participar en las reuniones programadas para hacer retroalimentación de quejas clientes.
- Organizar inspecciones y supervisiones del día para habitaciones y salones.
- Llamar a los clientes luego de su llegada y conocer sus opiniones sobre su estancia.
- Generar informes y garantizar que todos los problemas se resuelvan dentro del tiempo especificado.
- Responder a las quejas verbales y escritas de los huéspedes.
- Delegar y apoyar en el proceso de revisión periódicamente las habitaciones junto con Ama de llaves para garantizar que el arreglo y estado de las habitaciones.
- Proporcionar a los huéspedes información sobre la seguridad del hotel y los procedimientos de evacuación en caso necesario.

- Participar de los entrenamientos y reuniones a las que sea asignado.
- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier situación que pueda afectar de manera negativa la buena operación de la empresa.
- Cualquier otra función propia o inherente al cargo.

9.3 Propuesta de reglamento interno de funcionamiento del comité de servicio

La Empresa Hotel Cuatro Estrellas dando cumplimiento a la política y procesos en materia de calidad sobre el Comité de Servicio, ha tenido a bien disponer el siguiente reglamento interno de este órgano.

➤ Definición

Arto.1. El Comité de Servicio es el órgano de participación en las actividades de servicio al cliente en el centro de trabajo, impulsados por la administración del centro de trabajo mediante la gestión que efectuó el Gerente de Servicio.

Arto.2. Disposiciones generales

- 1) Los miembros del Comité de Servicio del Hotel Cuatro Estrella deberán ser nombrados por un período de un año, pudiendo ser reelegidos al término de su mandato. Se escogerán entre los más calificados en materia de atención y servicio al cliente, se les autorizará para tomar determinadas decisiones en el control de calidad.
- 2) Para el desempeño de sus funciones los miembros del Comité de Servicio del Hotel, deberán disponer del tiempo necesario como jornada, de acuerdo con los términos que determine el reglamento interno del trabajo.
- 3) El Hotel proporcionará a los miembros del Comité de Servicio formación especial en materia de atención y servicio al cliente, así como estándares hoteleros, en base a los planes de capacitación desarrollados por el Jefe de Servicio en conjunto con organismos o entidades especializados en la materia.
- 4) Los miembros del Comité de Servicio del Hotel, se reunirán al menos, mensualmente y siempre que lo proponga el Jefe de Servicio.

- 5) Los acuerdos de las reuniones del Comité de Servicio del Hotel, se escribirán en un libro de Actas, que deberá estar a disposición de todos los jefes y gerentes de área cuando así se lo requieran.

➤ **Régimen de funcionamiento**

Arto. 3. El Comité de Servicio del Hotel funcionará a través de una estructura constituida por un Presidente, Secretario y sus miembros por departamento.

➤ **Facultades del presidente**

Arto. 4. Corresponde al presidente

- 1) Presidir las sesiones del Comité.
- 2) Convocar las reuniones y elaborar la propuesta de agenda.
- 3) Moderar los debates.
- 4) Firmar las actas.
- 5) Designar a los integrantes de los equipos especiales de trabajo.
- 6) Analizar las propuestas y medidas necesarias que sirvan para cumplir con un servicio eficiente y de calidad.

➤ **Facultades de los miembros**

Arto.5. Corresponde a los miembros

- 1) Cooperar con el Hotel en la evaluación y determinación de los factores que perjudiquen la calidad de los servicios.
- 2) Colaborar en la vigilancia y controlar el cumplimiento de los procedimientos de cada servicio brindado.
- 3) Proponer al Gerente General y Propietario la adopción de medidas, mecanismos, procesos, estándares y procedimientos dirigidos a mejorar los niveles de calidad en los servicios del hotel.
- 4) Promover y fomentar la cooperación de los trabajadores en la ejecución de las medidas, mecanismos, procesos, estándares y procedimientos dirigidos a mejorar los niveles de calidad en los servicios del hotel.
- 5) Divulgar sobre las decisiones que se adopten en la mejora de estándares y procesos de servicio y calidad.
- 6) Conocer y analizar las opiniones y quejas de los clientes y huéspedes mediante encuestas de satisfacción el fin de valorar sus causas y proponer las medidas oportunas.

- 7) Conocer los informes relativos a los Servicios que disponga el Hotel y que sean de relevancia para el cumplimiento de las funciones de cada trabajador.
- 8) Realizar cuantas funciones les sean encomendadas por la empresa o centro de trabajo en materia de su competencia.
- 9) Coadyuvar, fomentar y proponer la cultura de Servicio Productivo, de calidad y calidez en el Hotel.
- 10) Estar dispuesto a integrar o formar parte del equipo especial de trabajo.
- 11) Cumplir con cada una de las actividades del plan anual del Comité de Servicio.

➤ **Facultades del secretario**

Arto.6 Corresponde al Secretario

- 1) Levantar las actas de reunión y registrarlas en el libro de actas.
- 2) Firmar las actas junto con el coordinador de la Comité.
- 3) Leer el acta anterior.
- 4) Tomar notas de los compromisos adquirido por los integrantes de la Comité y otros participantes.

➤ **De las reuniones**

Arto.7. Las notificaciones de las invitaciones a las reuniones se realizaran por medios verbales, escritos o electrónicos dadas las circunstancias de las distancias y el tiempo.

Arto.8. Los acuerdos serán adoptados por mayoría absoluta de los asistentes y decidirá en caso de empate el voto del presidente.

Arto.9. El voto será individual (a mano alzada o en secreto).

Arto.10. Los acuerdos de las reuniones se registrarán en un Libro de Actas.

Arto.11. Participación exigida de todos los miembros del comité.

Arto.12. Las actas serán redactadas por el secretario y firmadas por todos los miembros participantes y coordinador, se aprobarán en la misma o siguiente reunión.

➤ **Disposiciones finales**

Arto.13. En las reuniones los miembros del Comité, evaluarán planes mensuales (logros, problemas y soluciones), se asignará el tiempo requerido y el local para las reuniones.

Arto.14. Se brindará las facilidades para que los Miembros del Comité participen en las actividades de capacitación, asesoría, etc. en Materia de Servicio y Calidad.

Arto.15. El presente reglamento entra en vigor desde la fecha que es firmado por todos los miembros de la Comisión Mixta.

Nosotros estando de acuerdo con el contenido del presente Reglamento Interno de Funcionamiento del Comité de Servicio firmamos a los _____ días del mes _____ del año _____.

Miembros

Jefe de Servicio
Firma

Gerente de Mantenimiento
Firma

Supervisor de Servicio
Firma

Jefe de Compras
Firma

Representante de RRHH
Firma

Jefe de Cocina
Firma

Gerente de Habitaciones
Firma

Jefe de Sistemas
Firma

Supervisor de Recepción
Firma

Supervisor de Camarera
Firma

Jefe de Seguridad Interna
Firma

Supervisor de limpieza
Firma

Jefa de Ama de Llave
Firma

Capitán de Banquete
Firma

Gerente de A&B
Firma

Capitán de Restaurante
Firma

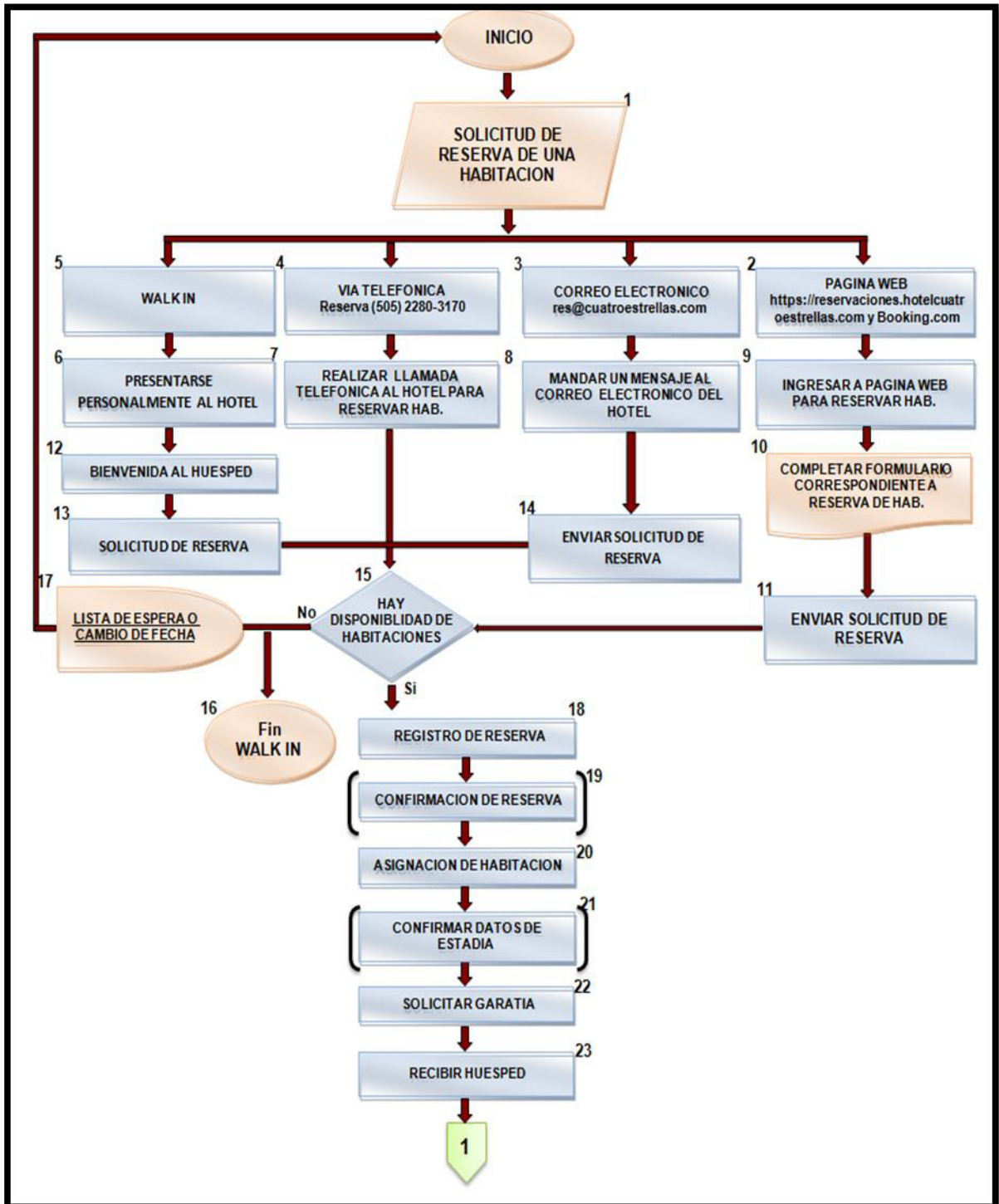
9.4 Aspectos mínimos de propuesta para elaboración de manual de estándares de calidad

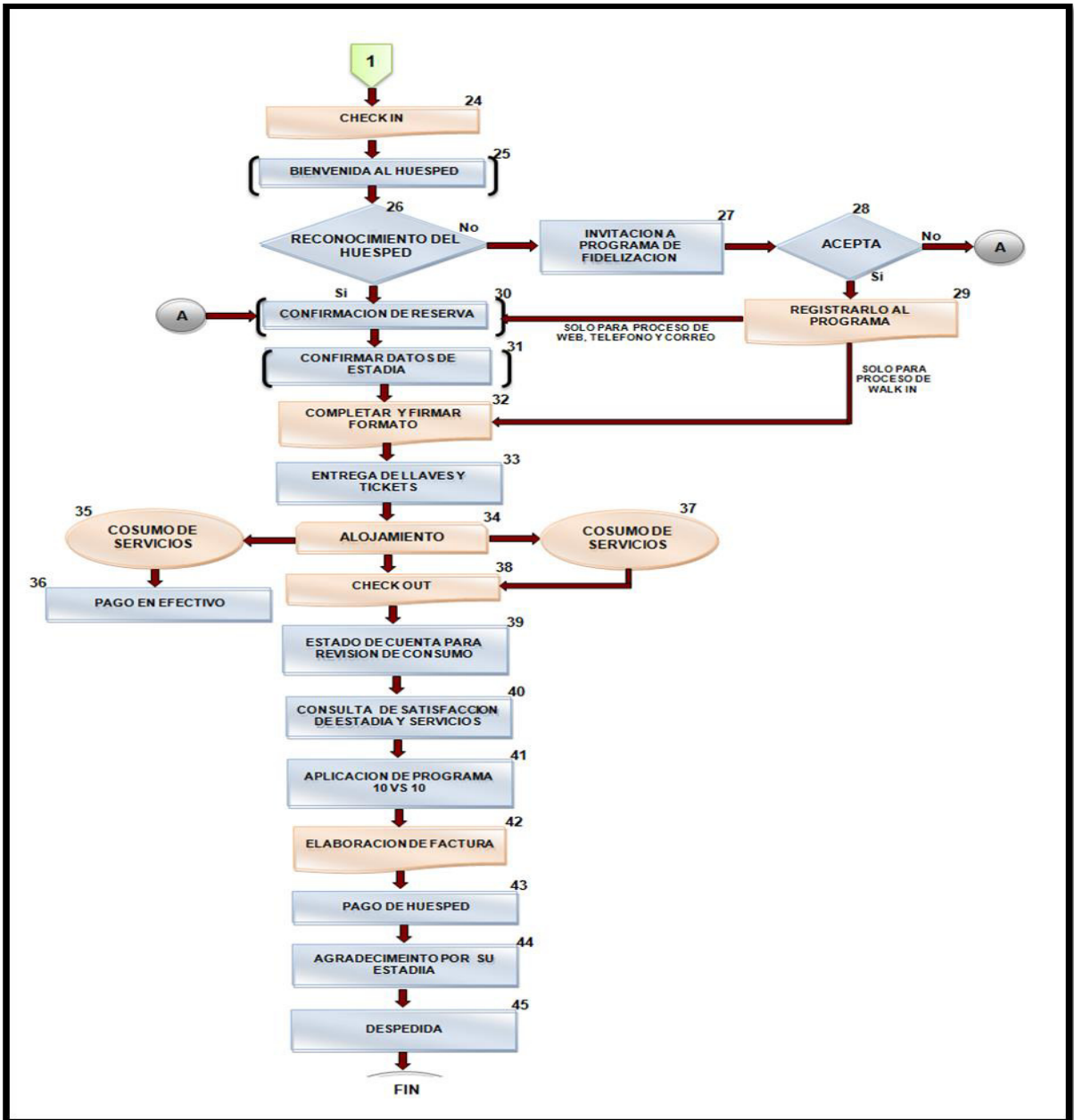
ASPECTOS MINIMOS PARA MANUAL DE ESTANDARES DEL HOTEL CUATRO ESTRELLA	
Negocio responsable	Mi habitación
Marcas comerciales	Expectativas del servicio
Rótulo de la empresa propietaria/operadora	Tipos de habitación
Rótulo e identidad de la marca	Suites
Mundo Verde	Material de papelería
Accesibilidad	Ropa de cama
Derechos humanos	Baño
Gestión y seguridad de la información	Mobiliario, instalaciones y equipos
Sistemas de gestión	Equipamiento y acondicionamiento
Sistema de gestión del hotel	Suministros para los clientes
Experiencia del personal	Baño
General	Mobiliario, instalaciones y equipos
Zonas reservadas al personal	Vestíbulo
Áreas para el personal	Lobby
Recursos Humanos	Alimentos y bebidas
Liderazgo	Expectativas del servicio
Funciones obligatorias adicionales	Gastronomía
Capacitación en gestión	Equipamiento y acondicionamiento
Capacitación del personal	Servicio de habitaciones
Programas de fidelización	Expectativas del servicio
4 Estrellas rewards club	Bares
10 vs 10	Reuniones y eventos
Comercial	Expectativas del servicio
Canales digitales	Antes del evento
Ventas e ingresos	Salas para reuniones
Realizar una reserva	Mobiliario, instalaciones y equipos
Antes de llegar	Equipamiento y acondicionamiento
Mostrador de bienvenida	Material de papelería
Transporte	Alimentos y bebidas
Llegada	Gimnasia y recreación
Expectativas del servicio	Gimnasios
Exterior	Expectativas del servicio
Entradas	Mobiliario, instalaciones y equipos
Check in	Equipamiento y acondicionamiento
Expectativas del servicio	Servicios del edificio
Recepción	Piscina
Material de papelería	Mobiliario, instalaciones y equipos
Sistema	Conserje
Trayecto en el hotel	Expectativas del servicio
Expectativas del servicio	Servicios para los clientes
General	Expectativas del servicio
Baños públicos	Suministros para los clientes
Mobiliario, instalaciones y equipos	Equipos
Otras áreas	Internet
	Salida
	Expectativas del servicio

Cuadro Nro. 26: Aspecto mínimos para elaborar un manual de estándares de y procedimientos

9.5 Propuesta del proceso para reservar habitaciones

9.5.1 Propuesta de flujograma de proceso





9.5.2 Propuesta de procedimiento para realizar una reserva

1. Procedimiento para realizar una reserva.
3. El cliente realiza la llamada vía telefónica (505) 2280-3170.
15. Disponibilidad de habitaciones.

No Disponible

17. Lista de espera o cambio de fecha.

Disponible

18. Registro de reserva.

19. El empleado encargado de las reservas deberá confirmar lo siguiente con la persona que realiza la reserva:

- Tipo de habitación y preferencia en cuanto a fumar.
- Tarifa por noche.
- Requisitos de aseguramiento.
- Políticas de cancelación y de depósito anticipado.
- Servicios e instalaciones dentro del hotel.
- Número de la confirmación.
- El operador debe dar las gracias al huésped al final de la llamada.
- Si asiste a una reunión o forma parte de un grupo.
- En el caso de formar parte de un grupo, deberá comprobar el alojamiento dentro del bloque del grupo.

Antes de finalizar una llamada de reserva, el empleado encargado de las reservas deberá volver a confirmar la siguiente información:

- Fecha de llegada.
- Número de noches.
- Tarifa.
- Selección de habitaciones.
- Política de garantía.

Directriz

Los huéspedes deben poder hacer reservaciones de habitaciones las 24 horas del día, los siete días a la semana.

- Al final de las llamadas de reservación, los colegas deben ofrecer reservaciones adicionales y después, agradecerles por seleccionar el Hotel Cuatro Estrellas.

- El número de cancelación y/o confirmación de la reserva se debe proporcionar al huésped por medio de su método de comunicación preferido.
- Las reservas confirmadas de habitaciones para fumadores o no fumadores deben respetarse en el tipo de habitación reservada.
- Las reservas garantizadas de habitaciones para discapacitados deben ser pre-asignadas durante el proceso de reserva.
- Las habitaciones deben guardarse hasta la hora de salida del día siguiente de la llegada programada.

Directriz

El alquiler de habitaciones para discapacitados se debe manejar de la siguiente manera:

- EL hotel debe guardar la habitaciones de discapacitado, como la última habitación a alquilar, excepto para cumplir con la solicitud de un huésped que solicita una habitación por razones relacionadas con discapacidad.
- La habitación para discapacitados es una habitación estándar.
- Aviso para el huésped: "Las habitaciones para discapacitados están diseñadas para personas discapacitadas que realizan una reserva o solicitud específica.
- Si los huéspedes ocupan una habitación para discapacitados y no solicitó esta habitación de manera específica, el personal le ayudará a mudarse a otra habitación comparable del hotel por las noches siguientes de su estadía".

20. Asignación de habitación, el colaborador asigna en el programa Sevent la habitación.

21. Confirmación de estadía, el colaborador confirma al huésped que fue asignada la habitación y se reservo en el programa Sevent.

22. Las reservas garantizadas deben mantenerse hasta la hora de salida del día siguiente.

Se debe informar a los huéspedes que se podría hacer un cargo a su tarjeta de crédito si la reservación no se hace efectiva o no se cancela antes de la fecha límite de cancelación.

Directriz

EL hotel debe aceptar cualquiera de las siguientes acciones para asegurar la reserva garantizada:

- Se debe permitir que las compañías y asociaciones garanticen habitaciones de grupos si se han hecho previamente los correspondientes arreglos de crédito.
- Depósito adelantado en efectivo, cheques de viajero, cheque certificado, cheque de caja o giro postal, incluyendo impuestos.
- Número de tarjeta de crédito.

Nota

Antes de facturar un No se presentó (No show), un colega debe entrar al sistema central de reservaciones (llamado actualmente Booking) a fin de determinar si la reservación fue cancelada por la oficina central de reservaciones.

Depósito adelantado.

- La política de cancelación de depósito adelantado debe estar incluida en el Sistema Central de Reservas (CRS), que actualmente se denomina Booking, Expedia.
- Los depósitos adelantados no deben exceder la tarifa de la habitación, incluyendo impuesto, y no pueden superar las 99 noches.
- Los depósitos adelantados deben pagarse directamente al hotel.
- Se deben aceptar prepagos de reservas mediante todos los métodos de pago.
- La política de depósito adelantado debe reembolsar todo prepagado de un huésped si la cancelación se recibe antes de la fecha de vencimiento de la cancelación que impone el hotel.
- Se debe informar al cliente acerca de la política de depósito anticipado al momento de la reservación.

23. Antes de llegar

Se debe revisar las solicitudes y las preferencias de los huéspedes a más tardar el día anterior a su llegada.

Si no se puede cumplir con las preferencias de algún huésped, los colegas deben informar de ello al huésped antes de su llegada; si la información de contacto del huésped no está disponible, se le debe informar al momento de su registro de entrada.

Mostrador de bienvenida

Las mesas de bienvenida fuera del hotel deben estar limpias, bien presentadas y ordenadas en todo momento.

Transporte

- El transporte se deberá proporcionar por un mínimo de nueve horas al día, donde se incluirán las horas pico.
- Al ofrecer este servicio durante las horas de recogida habituales, se debe informar al huésped, cuando realiza la llamada, del tiempo de espera aproximado para el transporte.
- El transporte se debe proporcionar cada 30 minutos o según sea adecuado para las horas pico.
- También se deben proporcionar arreglos de transporte para los usuarios de sillas de ruedas.
- Los horarios deben estar claramente indicados en el vestíbulo del hotel.
- La información sobre el transporte debe estar disponible para los huéspedes en todo momento.
- Cuando se utilizan carteles en el aeropuerto, estos deben ser elaborados de manera profesional, mostrando el logotipo del hotel y el nombre del localizador.

Directrices

- Las horas de servicio no tienen que ser continuas: Se pueden dividir para cumplir con las horas pico.
- El servicio puede ser proporcionado por terceros.
- Se recomienda que el servicio se programe para las horas de mayor volumen de llegadas y salidas, por lo general entre las 05:00 y 23:00.
- Cuando el servicio es prestado por un tercero, los huéspedes deben ser informados del nombre de la compañía.
- Siempre que sea posible, los horarios deben estar claramente indicados en el aeropuerto.
- Es recomendado que el transporte llegue al terminal del aeropuerto 15 minutos antes de la hora requerida por el huésped.

Llegada Expectativas del servicio

Los agentes de seguridad interna deben tener acceso a los siguientes artículos:

- Etiquetas de equipaje.
- Gabinetes con cerradura, cuando el hotel ofrezca servicios de valet.
- Paraguas para uso de los huéspedes.

Los botones deben:

- Tocar la puerta de la habitación e identificarse.
- Saludar al huésped por su apellido al estar frente a él.
- Colocar el equipaje sobre el estante de equipaje o en el lugar que le indique el huésped.
- Colgar los porta-trajes, si es el caso.
- Indicar al huésped las características de la habitación y las salidas de emergencia.
- Los bellboy deben recibir la lista diaria de eventos y deben poder ser capaces de contestar las consultas de los huéspedes.

Siempre debe haber un botón o agente de seguridad presente en la entrada principal del hotel al menos durante 16 horas.

- Los botones y agente de seguridad deben saludar a todos los huéspedes.
- Los botones y agente de seguridad deben ser capaces de responder las consultas de los huéspedes en relación con las direcciones y los horarios de viajes de la localidad.
- Los botones y agente de seguridad deben conocer las opciones disponibles de transporte terrestre y las tarifas correspondientes.
- Los botones y agente de seguridad deben abrir las puertas de los vehículos, cuando corresponda.
- Los botones y agente de seguridad deben sacar oportunamente el equipaje de los vehículos y contar la cantidad de piezas.
- Los botones y agente de seguridad deben dirigir a los huéspedes a la zona de registro.
- Se debe ofrecer a los huéspedes asistencia en el manejo de su equipaje y asistencia de transporte.

Los servicios de manejo de equipaje deben estar disponibles las 24 horas del día.

- Nunca se debe dejar desatendido el equipaje, excepto cuando se encuentre en la zona segura de almacenamiento de equipaje.
- Si algún huésped desea que su equipaje esté siempre a la vista, el asistente de equipaje debe acompañar al huésped junto con su equipaje.
- Se debe ofrecer servicios de manejo de equipaje a todos los huéspedes.
- El equipaje no debe ser entregado a los huéspedes sin una identificación positiva.

Directrices

Se recomienda un sistema de comprobantes de reclamación de equipaje.

- El equipaje debe llegar a la habitación del huésped en un lapso no mayor de 10 minutos luego de que el huésped abandone la recepción.

- Si un huésped tiene que esperar por un servicio, los colegas deben pedir disculpas y agradecer por su paciencia.

Entradas

- La entrada principal del hotel debe estar limpia y bien mantenida.
- Se debe suministrar carritos porta-equipaje.
- Deben ser de grado comercial, de tres o cuatro ruedas. La cantidad de carritos disponible estará basada en la demanda del mercado.

24. Check in expectativas del servicio.

25. Recibir y saludar al huésped de manera oportuna, por su apellido.

Los empleados deberán llevar a cabo los siguientes pasos durante el proceso de registro:

- Preguntar si el huésped ha estado alojado anteriormente en el hotel, dar la bienvenida a los huéspedes nuevos y dar un saludo a los huéspedes que regresan.
- Confirmar el tipo de habitación, la preferencia en cuanto a fumar, la cantidad de personas y la duración de la estadía.
- Determinar el método de pago.
- Informar al huésped acerca de los servicios del hotel.
- Indicar claramente la manera de llegar a la habitación y a los lugares en los que se brindan otros servicios.
- Ofrecer asistencia a los huéspedes con su equipaje.
- Suministrar almacenamiento sin costo del equipaje, si el huésped lo solicita.

Directrices

- En todo momento, un recepcionista debe estar presente y a la vista en la recepción y de pie.

- Los recepcionistas deben estar bien informados acerca de los servicios e instalaciones del hotel, incluyendo, entre otros, tipos de habitación, ofertas de alimentos y bebidas, instalaciones para reuniones y eventos y servicios de lavandería.
- Los recepcionistas deben estar bien informados sobre el área local como Servicios de transporte, monumentos, lugares de interés, restaurantes, bares, cafeterías, eventos.
- Informarle cualquier ley o restricción local que repercuta en el huésped, como fumar o servicio de bebidas alcohólica, entre otros., que impacte la estancia del huésped en el hotel.
- Normas culturales locales.

Fin de proceso de reservación de habitación vía telefónica.

9.6 Programa 10 VS 10

➤ **Definición**

Asegurar mínimo diez huéspedes llenen la encuesta de satisfacción propuesta (Ver apéndice nro. 4), en busca del puntaje máximo (10).

➤ **Salida**

El proceso de registro de salida debe incluir lo siguiente:

1. Los huéspedes deben ser tratados con su título y apellido.
2. La factura se debe presentar con un bolígrafo de la marca del hotel.
3. Los recepcionistas deben preguntar a los huéspedes acerca de su estancia.
4. Los recepcionistas deben proporcionar asistencia con el equipaje cuando se solicite.
5. Al finalizar el proceso de registro de salida, los recepcionistas deben preguntar al huésped si necesita ayuda o información adicional.

➤ **Directrices**

1. Se debe preguntar a los huéspedes si su estadía estuvo al nivel de sus expectativas.
2. Se debe dar las gracias al huésped.
3. Los recepcionistas deben conocer la información de las salidas de grupos y de huéspedes.
4. Como mínimo, el hotel debe disponer del folio pre-impreso para el huésped en recepción antes de las 06:00 de la mañana.

➤ **Encuestas de satisfacción**

1. Los recepcionistas deberán solicitar a los huéspedes de manera amigable y educada su valoración de la estancia por medio de una encuesta de satisfacción el cual servirá para mejorar tanto las instalaciones como los servicios prestados.
2. Por favor, dedique 5 minutos a completar una encuesta que será de mucha ayuda para mejorar tanto las instalaciones como los servicios prestados.
3. Los recepcionistas deberán informarles que la encuesta de satisfacción llegara a su correo desde el momento que hacen su Check out y que su valoración de satisfacción tendrá puntajes desde 1 a 10.

➤ **Objetivo 10 Vs 10**

1. Encontrar 10 huéspedes como mínimo que puedan completar las encuestas con un puntaje de 10 puntos.
2. Garantizar que los huéspedes den su opinión.
3. Escuchar las opiniones de los huéspedes y clientes.
4. Conocer los gustos y preferencias.
5. Tomar acciones.

➤ **Como**

1. El jefe de servicio capacitará a los recepcionistas del funcionamiento del programa.
2. El jefe de servicio administrará el programa.
3. Por el cumplimiento de las metas mínimas de encuestas se darán incentivos al personal de recepción.
4. Por el promedio mensual de puntajes máximos se darán incentivos al área de mayor puntaje (Ama de llaves, restaurante, reservas, mantenimiento etc).

9.7 Programa de fidelización

➤ **4 Estrellas Rewards Clubs, “Todo huésped merece ser recompensado”**

Todo huésped merece premios exclusivos y un reconocimiento por su lealtad. Ya sea que su estadía sea por negocios o placer, sus alojamientos deben ser confortables, fáciles y placenteros.

Los socios de **4 Estrellas Rewards Clubs** podrán mantenerse conectado en todas las áreas con internet gratuito, premiarse con noches de hotel, ahorrar tiempo, dinero y ganar puntos por su alojamiento si reserva directamente con el Hotel Cuatro Estrellas y se asocia con el programa de fidelización **4 Estrellas Rewards Clubs**.

Se le facilita el uso de premios y para eso se propones muchas opciones, el huésped decide qué premios le importan más. Y si canjea o gana más puntos dentro de un periodo de 12 meses, estos permanecerán activos en su cuenta.

➤ **Beneficios**

1. Ventajas de internet gratuito en todas las áreas del hotel.
2. Tarifas exclusivas.
3. Ahorre tiempo y dinero, y gane puntos por sus noches de alojamiento reservando directamente con su tarifa.
4. Podrá ascender de categoría en habitación.
5. Noches transferibles para socios de programa.

➤ **Las ventajas son:**

1. Se obtienen premios más rápido usando una combinación de puntos y efectivo.
2. Ahorra dinero y gana puntos reservando directamente con su tarifa.
3. Tratamiento y reconocimiento exclusivo de parte del hotel con ofertas especiales.
4. Ganar puntos con empresas asociadas, las cuales podrá usar en actividades cotidianas, como alquilar un automóvil, comprar flores, hacer compras o comer en restaurantes.
5. Recorra a Supervisor de Servicio para conseguir información general del territorio nacional, turismo nacional, boletos para partidos, productos exclusivos y prácticamente cualquier cosa que pueda imaginar.

➤ **Inscripción**

1. Los recepcionistas deben obtener el permiso de los huéspedes antes de inscribirlos en el 4 Estrellas rewards club.
2. Los recepcionistas deben explicar cómo funciona el programa.
3. La fecha de inscripción debe estar comprendida entre el día anterior a la fecha de entrada y el día posterior a la fecha de salida.
4. El huésped inscrito debe haberse alojado en el hotel.
5. A los socios 4 Estrellas rewards club se les debe ofrecer un regalo de bienvenida en el momento de registrar la llegada.

➤ **Directrices**

1. Los recepcionistas deben garantizar que los socios de 4 Estrellas rewards club entiendan que están recibiendo el regalo de bienvenida en reconocimiento por su condición de miembro. Los socios del 4 Estrellas rewards club deben poder obtener su estado de cuenta de los puntos cuando lo soliciten.
2. Todos los recepcionistas deben saludar a los socios de 4 Estrellas rewards club con su nombre, reconociendo su membresía.
3. Todas las mañanas, los recepcionistas deben obtener la lista de llegada de huéspedes de 4 Estrellas rewards club.

4. El hotel debe mantener un puntaje acumulado de respuestas afirmativas durante los tres meses del 85% o superior, basados a las encuestas de satisfacción utilizando el mecanismo 10 Vs 10 en la pregunta si el huésped fue reconocido o no como socio de 4 Estrellas rewards club.
5. Si el huésped no está asociado, se le debe preguntar si está interesado en ser parte del programa 4 Estrellas rewards club.
6. Los formularios de solicitud deben estar disponibles en la recepción, pero no deben estar exhibidos.
7. Se debe designar una zona para el registro de entrada en la recepción.
8. En dicha zona debe haber un colega disponible para controlar y dar entrada a los miembros.
9. Todos los socios de 4 Estrellas rewards club deben recibir, de lunes a viernes, un periódico de cortesía.
10. Se debe informar a los socios durante el registro de entrada, ya sea de palabra o por escrito (mediante una nota en la recepción o una tarjeta entregada al socio), la manera como estará disponible el periódico.
11. Se debe proporcionar el nivel estándar de acceso a Internet durante la estancia del huésped, sin costo adicional.
12. El nivel estándar de acceso a Internet se debe extender en las áreas públicas, sin costo alguno.
13. Todos los huéspedes de 4 Estrellas rewards club deben tener la posibilidad de que se les conceda una extensión en el horario del registro de salida hasta las 14:00 si así lo solicitan, sujeto a disponibilidad, y sin costo adicional.
14. Durante el proceso de registro de entrada, los colegas de la recepción deben preguntar a los huéspedes si necesitarán una extensión del horario del registro de salida.

-
1. Aplica restricción según ocupación del hotel y fechas.
 2. Si la reserva se hizo con menos de 72 horas de antelación a la fecha de llegada, el hotel no está obligado a aceptar la reserva.
 3. Todos los demás gastos ocasionados corren a cargo del huésped, salvo que procedan de un beneficio de 4 Estrellas rewards club.
-

9.8 Huésped Misterioso

El huésped misterioso examinará la interacción entre el personal y los clientes, pero también comprobará y usará todos los servicios.

Algunas de las actividades que el huésped misterioso llevara a cabo son:

- Realizar una consulta e inscribirse como socios o miembros
- Hacer una reserva por teléfono
- Ir a cenar y/o asistir al programa de entretenimiento
- Pasar la noche en el hotel, lo que puede incluir el uso de algunos o de todos los servicios e instalación.
- Comprar un producto y examinar su presentación y características
- Pedir consejo a la recepción, la administración o la directiva.

El programa ofrecerá un examen exhaustivo por parte del huésped misterioso y una revisión de los puntos de venta y/o de sus interacciones con el personal.

Se evaluará la percepción y la experiencia del huésped ya que es la verdadera medida de la calidad del servicio y del producto.

El huésped misterioso se realizara cada tres meses por directivos del Alba.

9.9 Calculo económico para la contratación de tres trabajadores

Inversion Anual Jefatura de Servicio para Hotel Cuatro Estrella US\$													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total US\$
Salario Ord	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	\$ 7,200
Inss Patronal	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	\$ 1,332
Inatec	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	\$ 144
Sub Total	723	723	723	723	723	723	723	723	723	723	723	723	\$ 8,676
Vac	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	\$ 600
Aguin	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	\$ 600
Arto.45	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	\$ 600
Uniformes Anual	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	\$ 78
Gastos Alimentacion	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	\$ 2,438
Guardia Turno		128		128		128		128		128		128	\$ 768
Gasolina (transporte)	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	\$ 695
Beneficios totales	268	396	268	396	268	396	268	396	268	396	268	396	\$ 3,979
Total Gasto mes US\$	\$ 1,141	\$ 1,269	\$ 1,141	\$ 1,269	\$ 1,141	\$ 1,269	\$ 1,141	\$ 1,269	\$ 1,141	\$ 1,269	\$ 1,141	\$ 1,269	\$ 14,454

Cuadro Nro. 27: Calculo de inversión anual para la propuesta del jefe de servicios

Inversion Anual Supervisor de Servicio para Hotel Cuatro Estrella U\$													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total U\$
Salario Ord	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	\$ 6,000
Inss Patronal	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	\$ 555
Inatec	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	\$ 60
Sub Total	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	\$ 6,615
Vac	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	\$ 250
Aguin	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	\$ 250
Arto.45	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	\$ 250
Uniformes Anual	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	\$ 157
Gastos Alimentacion	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	\$ 2,170
Guardia Turno													\$ -
Gasolina (transporte)	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	\$ 868
Beneficios totales	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	\$ 3,195
Total Gasto mes U\$	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 10,560

Cuadro Nro. 28: Calculo de inversión anual para la propuesta de dos supervisores de servicios

Inversion Anual Area Gerencia de Servicio (3 plazas) para Hotel Cuatro Estrella en U\$													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total U\$
Salario Ord	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	\$13,200
Inss Patronal	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	\$ 1,887
Inatec	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	\$ 204
Sub Total	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	\$15,291
Vac	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	\$ 850
Aguin	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	\$ 850
Arto.45	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	\$ 850
Uniformes Anual	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	\$ 235
Gastos Alimentacion	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	\$ 4,608
Guardia Turno	-	128	-	128	-	128	-	128	-	128	-	128	\$ 768
Gasolina (transporte)	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	\$ 1,563
Beneficios totales	534	662	534	662	534	662	534	662	534	662	534	662	\$ 7,174
Total Gasto mes U\$	\$ 2,021	\$ 2,149	\$ 2,021	\$ 2,149	\$ 2,021	\$ 2,149	\$ 2,021	\$ 2,149	\$ 2,021	\$ 2,149	\$ 2,021	\$ 2,149	\$ 25,014

Cuadro Nro. 29: Calculo de inversión anual para tres nuevas plazas

9.10 Análisis de inversión y proyección de ocupación 2017 - 2021

Proyección % de Ocupación 2017-2021					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ocupación promedio/año	64%	66%	68%	70%	72%
Total de huéspedes/mes	141	145	149	154	158
Total de huéspedes/año	1690	1740	1784	1848	1901

Cuadro Nro. 30: Proyección para el promedio de ocupación de habitaciones del 2017 a 2021

La proyección de ocupación del hotel durante el periodo de los años 2017 al 2021 se tiene estimado un 3% de crecimiento anual a partir del año 2015, al final del quinquenio (año 2021) se proyecta un crecimiento del 20 % versus el último periodo (Año 2015: 60 %).

Análisis Económico " Propuesta inversión Area de Servicio (U\$)						
Concepto	2014	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos promedio Habitación Anual	\$ 118,800	\$ 143,616	\$ 147,924	\$ 151,623	\$ 157,080	\$ 161,568
Costos Inversión Propuesta		\$ (25,014)	\$ (25,014)	\$ (25,014)	\$ (25,014)	\$ (25,014)
Ingresos con Propuesta inversión		\$ 118,602	\$ 122,910	\$ 126,609	\$ 132,066	\$ 136,554
Ganancia o Perdida Neta propuesta		\$ (198)	\$ 4,110	\$ 7,809	\$ 13,266	\$ 17,754

Cuadro Nro. 31: Análisis estimado de costo beneficio

Los ingresos percibidos por el hotel por venta de habitaciones en el año 2015 fueron de U\$ 118,800 dólares, a razón de U\$ 75 dólares por noche.

La inversión anual de las 3 plazas propuestas es de U\$ 25,014 (Ver cuadros nro. 27, 28, y 29), estos incluyen salarios, cargas sociales, beneficios, lo que deja una pérdida de U\$ 198.00 dólares el primer año, a pesar de un incremento de ocupación inicial de 4% (60% a 64%) y un aumento de U\$ 10 dólares en el precio de las habitaciones a partir de este año.

A partir del año 2018, el hotel generará U\$ 4,110.00 dólares de ganancia, producto de las mejoras que traerá la implementación de esta propuesta de servicio, dicho ingresos son calculados solamente con las ventas de habitación, sin embargo se estima que adicional las mejoras traerán mayor flujo de clientes a los servicios que ofrece el hotel como son: Bar-restaurante, banquetes, piscina, que no son tomados a profundidad en este estudio a nivel de ingresos.

X. CONCLUSIONES

- a.** Basados al autodiagnostico aplicando los principios de la calidad, determinamos que el hotel cuatro estrellas, presenta un nivel de satisfacción por debajo del 80 %, por consiguiente existe una brecha significativa en los servicios brindados.
- b.** En los resultados del análisis Servqual del cliente externo determinamos que el nivel de satisfacción de todos los aspectos evaluados (Comercial, producto, proceso interno, postventa y facturación), están por debajo del nivel de importancia en un promedio del 29.6 %.
- c.** Basados al cruce de variable de fortalezas y oportunidades del análisis FODA, concluimos crear una gerencia de servicio para mejorar el nivel de satisfacción de los huéspedes y clientes, así como, diseñar manual de estándar y procedimientos que permitan controlar las desviaciones y dar respuesta oportuna y eficaz a los clientes.
- d.** Basados al cruce de variable de fortalezas y amenazas del análisis FODA, concluimos crear el comité de servicio que gestione las mejoras según las desviaciones encontradas, aprovechar el personal para la implementación de la propuesta de servicio, con el fin de alcanzar ventaja competitiva sobre nuevos hoteles e implementar programas de fidelización.
- e.** Utilizando las cinco fuerzas de Porter determinamos que el Hotel Cuatro Estrellas está en una industria de alto riesgo.
- f.** Basado al análisis de la Parrilla de Ansoff el Hotel Cuatro Estrellas está en el cuadrante “Penetración de Mercado”.
- g.** La inversión anual contempla la contratación de 3 plazas, Jefe de servicio y dos plazas de supervisores de servicio, el costo de dicha inversión es de U\$ 25,014.00 (veinticinco mil catorce dólares).
- h.** El nivel de ocupación en el año 2015 fue de 60%, con la implementación de la gerencia de servicio las mejoras proyectan elevar el nivel de ocupación al finalizar el quinquenio (2017-2021) a un 72%.

XI. RECOMENDACIONES

- a.** Con la implementación de un área de servicio, recomendamos a la gerencia general realizar una política de calidad y fomentar la participación de todo el personal.
- b.** La política de calidad deberá divulgarse y aplicarse de manera constante para que los responsables del área de servicio puedan evaluar y medir el rendimiento del personal y los servicios brindados.
- c.** Realizar un plan de mantenimiento general de todos los bienes con el fin de evaluar nivel de obsolescencia.
- d.** Diseñar indicadores que permitan medir el nivel de satisfacción de los servicios y el desempeño de los empleados.
- e.** Establecer metas para el cumplimiento del desempeño.
- f.** Crear un manual de estándares de los servicios brindados.
- g.** Crear el manual de procedimiento por cada área.
- h.** Diseñar un plan de capacitación para todas las áreas del hotel.
- i.** Realizar un estudio de índice salarial del hotel.
- j.** Establecer el plan de fidelización con los clientes, ver propuesta 4 estrellas Reward club.
- k.** Implementar encuesta de satisfacción, con el programa 10 vs 10.

XII. BIBLIOGRAFIA

1. Berry, L. Bennet, C. y Brown, C. "Calidad de Servicio" (1989).
2. <http://www.ihg.com/crowneplaza/hotel/us/es/reservation>.
3. <http://www.ihg.com/intercontinental/hotel/us/es/reservation>.
4. Manuel Quijano Portilla, "Mida Eficazmente la Satisfacción del Cliente", (2004).
5. Normas Internacional ISO 9001, "Sistemas de Gestión de la Calidad", Cuarta Edición, (2008).
6. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml y Leonard L Berry, "Calidad Total de la Gestión de Servicio", (1993).
7. Zeithmal, Valerie A. & Mary Jo Bitner, "Características de servicios" (2004).
8. Porter, Michael E., "Ser Competitivo" (1979).
9. Ansoff, Igor, (1957). Estrategia para diversificación, Harvard Business Review
Recuperado de <http://retos-directivos.eae.es/definiendo-la-matriz-de-ansoff-un-acercamiento-teorico/>.
10. https://www.ihg.com/rewardsclub/us/es/home?cm_sp=OSMAM-6C-AMER-ES-IHGRCFooter-LOY-ShareForever2016&termBust112.
11. <http://02df995.netsolhost.com/goh/claroline/claroline/backends/download.php?url=L01hbnVhbF9kZV9lc3ThbmRhcmVzX0Nyb3duLnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=GOH001CON>.

XIII. ANEXO

13.1 Anexo Nro. 1 Propuesta para plan de mantenimiento de habitaciones (Hoja 1 de 3)

PROPUESTA PARA REVISION Y MANTENIMIENTO DE HABITACIONES																
NUMERO DE HABITACION: _____ REALIZADO POR: _____ (Enero - Marzo) REALIZADO POR: _____ (Abril - Junio) REALIZADO POR: _____ (Julio - Septiembre) REALIZADO POR: _____ (Octubre - Diciembre)	Enero - Marzo				Abril - Junio				Julio - Septiembre				Octubre - Diciembre			
	Fecha:				Fecha:				Fecha:				Fecha:			
	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO
ENTRADA																
Cilindro de cierre, la placa delantero, doble bloqueo																
Funcionamiento de la tarjeta de claves y duración de la batería																
Cierre automático																
Bisagras y seguros, lubricadas y limpias																
Sellos de la puerta y la parada de puerta																
Puerta y marco de pintura - retocar																
Plan de salida de emergencia y las instrucciones de seguridad																
Visor de seguridad de la puerta y el guardia de seguridad de la puerta																
CLOSET:																
Puerta - pintura, manijas, bisagras y el estado general																
Perchero, estantes y cajones																
Condiciones de pintura																
Acabado de piso																
Operación de caja de Seguridad																
PORTAL DE ENTRADA:																
Acabado de techo y paneles de acceso																
Acabados de las paredes																
Las luces y los interruptores																
SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO:																
Termostato y ventilador, funcionamiento del interruptor de velocidad y calibración.																
Operación del interruptor apagado de la puerta del balcón (No aplica)																
Limpiar el filtro y parrillas																
Compruebe el funcionamiento de las válvulas de agua fría y la calefacción de funcionamiento del termostato																
Limpiar bandeja de goteo y revisar control de drenaje (agua está drenando libremente)																
Revise y limpie el motor del ventilador																
seguros																
Compruebe la reposición del aire fresco funciona																
BAÑO:																
Revisar y reparar la pintura en la puerta y el marco																
Compruebe el funcionamiento de la cerradura de la puerta y el tope																
Todas las barras de apoyo, ganchos, rieles y bastidores se montan con seguridad y en buenas condiciones																
La ducha y el baño están limpios y en buen estado.																
Probar la operación de la secadora y la operación del tomacorriente polo a tierra																
Compruebe mini línea del correcto funcionamiento y ajuste en su sitio																
Compruebe y repare todos los grifos y desviadores. Limpie los depuradores ahorradores de agua																

Cuadro Nro. 32: Propuesta para chequeo de habitaciones, Hoja 1 de 3, Referencia: Capítulo IX

Propuesta para plan de mantenimiento de habitaciones (Hoja 2 de 3)

PROPUESTA PARA REVISION Y MANTENIMIENTO DE HABITACIONES																
NUMERO DE HABITACION: _____ REALIZADO POR: _____ (Enero - Marzo) REALIZADO POR: _____ (Abril - Junio) REALIZADO POR: _____ (Julio - Septiembre) REALIZADO POR: _____ (Octubre - Diciembre)	Enero - Marzo				Abril - Junio				Julio - Septiembre				Octubre - Diciembre			
	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO
BANO:																
Comprobar ducha funciona sin bloqueo, limpie cualquier acumulación de calcio																
Compruebe jaboneras son seguras																
Compruebe todas las baldosas del piso y la pared están en buen estado																
Compruebe piso y pared de azulejos en baño / ducha / vanidad																
Revisar y reparar estantes y lavamanos																
Compruebe inodoro, asiento y cisterna son seguras. Compruebe mecanismo de descarga																
Porta papel higiénico																
Espejo y su marco																
Limpiar conducto de escape y asegurar operación																
Demuestre todos los desagües están funcionando correctamente y estan limpios.																
Comprobar los tapones de sellado de los drenajes																
Revise la operación salida de la máquina de afeitar y el volumen de la música del altavoz y control																
Reparar todos los daños de pinturas y papel tapiz en paredes y techo																
MINI BAR:																
Revise las luces y ventilación																
Espejo, marco y estanterías																
Las puertas, bisagras y manijas interna																
Trabajo de madera y cubierta en buen estado																
Todos los cajones y los corredores son de fácil manejo																
TELEVISION:																
Compruebe el funcionamiento del control remoto y todos los canales																
Compruebe los cables estén bien a la pared, TV y caja de control PPV																
Compruebe que los cables no están dañados por la base giratoria																
Reloj tiene la hora correcta																
TV es seguro a la base giratoria y funciona correctamente																
Las estaciones de radio están correctamente ajustados.																
TELÉFONOS:																
Ver todos los teléfonos y los cables están en buen estado y etiquetas son claros																
Revisar con el operador de teléfono en caso que la luz de mensaje de voz esté activada																
Asegúrese de que haya un tono de llamada y botones de acceso rápido son adecuadamente programado																

Cuadro Nro. 32: Propuesta para chequeo de habitaciones, Hoja 2 de 3, Referencia: Capitulo IX

Propuesta para plan de mantenimiento de habitaciones (Hoja 3 de 3)

PROPUESTA PARA REVISION Y MANTENIMIENTO DE HABITACIONES																
NUMERO DE HABITACION: _____ REALIZADO POR: _____ (Enero - Marzo) REALIZADO POR: _____ (Abril - Junio) REALIZADO POR: _____ (Julio - Septiembre) REALIZADO POR: _____ (Octubre - Diciembre)	Enero - Marzo				Abril - Junio				Julio - Septiembre				Octubre - Diciembre			
	Fecha: _____				Fecha: _____				Fecha: _____				Fecha: _____			
	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO	SATISFACTORIO	REPARADO	ESCRITO	COMPLETADO
ELÉCTRICO:																
Compruebe el funcionamiento y la seguridad de todos los interruptores de luz y los reguladores																
Compruebe el funcionamiento y la seguridad de todas las tomas de corriente y medios de comunicación																
Operación de luz de noche, la seguridad de las fijaciones y la pantalla de la lámpara																
Operación de la lámpara de pedestal y del escritorio, interruptores y sombras de lámparas																
Compruebe que todos los conectores del cable de alimentación están a salvo y seguro.																
Detector de humo limpio y operación de comprobación																
Compruebe cuadros están en buenas condiciones y asegurados																
MUEBLES Y SALA GENERAL:																
Revise y limpie las cabezas de rociadores contra incendios																
Sillas - tapicería, acabados, estabilidad, y se desliza																
Camas - ruedas, base y colchón																
Cabecera - seguros, tapicería, acabados																
Mesas de noche - cajones, correderas y acabados																
Escritorio - acabados, tiradores, cajones, quitar astillas																
Portaequipajes																
Espejos y obras de arte - Revisar condición, cuadros y fijaciones seguras																
Techos y paredes - pintura de la reparación, parche y acabados de papel tapiz																
Revisar alfombras y acabados de pisos																
Condiciones de las cortinas de ventanas, operación del riel y Blackout																
Cerraduras en las ventanas y puertas de balcón (ventana limitadores de apertura)																
Limpie los paneles de acceso de techo cuando se complete el trabajo																
Reparar daños en los zócalos																
Sellos acústicos y cerrar de las puertas de interconexión																
COMENTARIOS: (Solicitudes escritas de mantenimiento y enumeradas)																

Cuadro Nro. 32: Propuesta para chequeo de habitaciones, Hoja 3 de 3, Referencia: Capitulo IX

13.2 Anexo Nro. 2 Incentivos fiscales

La Ley 306 ofrece incentivos tales como: exoneraciones de derechos e impuestos de importación, el Impuesto General de Ventas (IGV), el Impuesto sobre la Renta (IR) y el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) de las empresas turísticas (ver cuadro nro. 33). Esta Ley también otorga exoneración del IR de los intereses ganados por instituciones que ofrecen financiamiento a promotoras y/o operadoras de proyectos turísticos.

De igual manera, la ley permite emitir Certificados de Crédito Fiscal (CCF) deducibles hasta el 70% del IR de personas naturales o jurídicas que inviertan - directamente o por medio de mecanismos financieros establecidos - en proyectos turísticos. En el caso de las inversiones directas, los CCFs son aplicables al IR sólo durante el período fiscal en que se efectuó y desarrolló la inversión y serán otorgados conforme al avance físico-financiero del proyecto.

Requisitos y procedimientos

Para que los proyectos gocen de los beneficios de la Ley 306 estos deben ser declarados elegibles y aprobados por el INTUR. Para ello, además de la viabilidad legal, financiera y ambiental del proyecto, estos deben de estar dentro de una de las clasificaciones del INTUR y en las Z.E.P.D.T.

Cada clasificación turística cuenta con una serie de requisitos para solicitar al INTUR la aprobación de proyectos. Por ejemplo, cada clasificación cuenta con montos mínimos de inversión conforme al cuadro nro. 33.

No obstante, en términos generales, los documentos requeridos son los siguientes:

1. Formulario para proyectos de inversión turística.
2. Documentos de identificación de socios, representante legal y empresa.
3. Documentos justificativos como carta de exposición de motivos; estudio de factibilidad; título de propiedad, libertad de gravamen e historia registral; planos arquitectónicos y constructivos; y permisos de construcción y ambiental, entre otros.

Toda esta documentación debe presentarse a la Dirección de Asuntos Jurídicos del INTUR, la cual realiza un dictamen legal del proyecto. Una vez que esta Dirección dictamina favorablemente un proyecto, lo remite a la Dirección de Operaciones y Evaluación de Inversiones, la cual realiza un análisis de la viabilidad físico-financiera del mismo.

Si el proyecto resulta favorable, este pasa al Comité de Evaluación de Proyectos, el cuál resuelve su autorización o no. Usualmente, este proceso dura entre uno y dos meses. Una vez autorizado el proyecto, el promotor y el INTUR firman un contrato de inversión, el cual establece los compromisos y las obligaciones de las partes y define los mecanismos de evaluación y seguimiento.

Concepto	<i>Exoneraciones Fiscales</i>				
	Diseño, Ingeniería y construcción	Materiales de construcción	Otros Materiales y equipos	Tributación sobre bienes inmuebles	Tributación sobre utilidades
Industria Hotelera	IGV	DII, IGV	DII e IGV(10 años)	IBI(10 años)	IR(10 años)
Interés turístico y ecológico	IGV	DII, IGV		IBI(10 años)	IR(10 años)
Transporte aéreo			DII, IGV		
Transporte acuático			DII, IGV(excepto IGV en algunos casos)		
Turismo interno y receptivo			DII, IGV		
Alimentos, bebidas y diversión	IGV	DII, IGV	DII e IGV(10 años)	DII e IGV(10 años)	
Filmación de películas y realización de eventos			Impuesto municipal y DII y otros(temporales)		IR(10 años)
Arrendamiento de vehículos			DII e IGV (50 % cada 2 años)		
Infraestructura turística y conexas	IGV	DII, IGV(10 años)	DII, IGV(10 años)	IBI(10 años)	IR(10 años)
Arte, música, baile, folklore y materiales de promoción	IGV	DII, IGV	DII, IGV (en algunos casos el IGV hasta 10 años)	IBI(10 años)	IR(10 años)

Anexo Nro. 2, Cuadro nro. 33: Ley de incentivos fiscales, exoneraciones fiscales

http://www.elobservadoreconomico.com/archivo_anterior/126/mercados.htm

Montos mínimos de inversión (US\$)

Clasificación	Managua	Resto del País
Industria hotelera		
• Hospedería mayores	500,000	150,000
• Paradores	200,000	80,000
• Hospedería mínimas	100,000	100,000
• Areas de acampar	100,000	100,000
Areas de interés turístico y ecológico		
• Conjuntos de preservación histórica	100,000	
• Areas protegidas	40,000	
Alimentos, bebidas y diversión	100,000	30,000
Infraestructura turística y conexas	250,000	100,000

Notas

1. Publicada en La Gaceta No. 117, 21 de junio, 1999. El Reglamento de la Ley 306, Decreto No. 89-99, fue publicado en La Gaceta No. 168, 2 de septiembre, 1999.
2. Comunicado No. 001-2001 del INTUR y la Dirección General de Ingresos (DGI).

Anexo Nro. 2, Cuadro nro. 34: Ley de incentivos fiscales, monto mínimo para invertir
http://www.elobservadoreconomico.com/archivo_anterior/126/mercados.htm

13.3 Anexo Nro. 3 Unidad Acondicionador de aire terminal (PTAC)

Unidades acondicionador de aire terminal (PTAC) es un tipo de sistema de calefacción y aire acondicionado autónomo se encuentran comúnmente en hoteles, moteles, residencias de ancianos, hospitales, condominios, edificios de apartamentos, complemento habitaciones y terrazas interiores. Muchos están diseñados para atravesar una pared, que tiene orificios de ventilación y disipadores de calor por dentro y por fuera.



Anexo Nro. 3, Imagen nro 1: Unidad de acondicionador de aire terminal (PTAC)
https://en.wikipedia.org/wiki/Packaged_terminal_air_conditioner

13.4 Anexo Nro. 4 Oferta Turística Nacional de Alojamiento Según Tipo y Categoría

**IV.2 Oferta Turística Nacional de Alojamiento según Tipo y Categoría
Año 2014**

Tipo y Categoría	No. de Establecimientos	No. de Habitaciones	No. de Camas
Hoteles	343	7,740	12,684
*****	9	898	1,318
****	28	1,338	2,226
***	85	1,806	3,154
**	93	1,678	2,881
*	128	2,020	3,105
ATCNH	638	5,352	9,350
*****	1	39	55
****	4	76	138
***	60	597	1,008
**	108	918	1,706
*	465	3,722	6,443
Aparto-Hoteles	11	150	261
***	5	93	169
**	4	41	72
*	2	16	20
Total	992	13,242	22,295

ATCNH = Alojamientos Turísticos de Carácter no Hotelero. Ver detalle en Tabla IV. 7

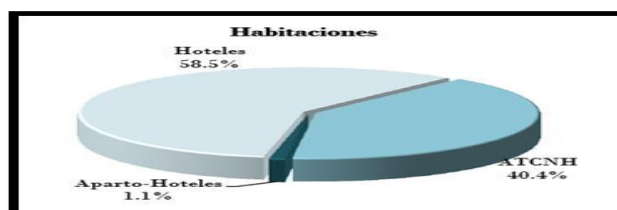
Anexo Nro. 4, Cuadro nro. 35: Boletín estadístico de turismo 2014, Oferta turística nacional de alojamiento según tipo y categoría año 2014

**IV.3 Oferta Turística de Alojamiento de la Ciudad de Managua
Según Tipo y Categoría
Año 2014**

Tipo y Categoría	No. de Establecimientos	No. de Habitaciones	No. de Camas
Hoteles	86	3,005	4,866
*****	7	839	1,220
****	6	715	1,223
***	35	776	1,279
**	21	364	620
*	17	311	524
ATCNH	80	699	1,241
***	20	205	333
**	16	133	303
*	44	361	605
Aparto-Hoteles	8	117	188
***	3	66	106
**	4	41	72
*	1	10	10
Total	174	3,821	6,295

ATCNH = Alojamientos Turísticos de Carácter no Hotelero.

Anexo Nro. 4, Cuadro nro. 36: Boletín estadístico de turismo 2014, Oferta turística de alojamiento de la ciudad de Managua según tipo y categoría, año 2014



Anexo Nro. 4, Grafico 5: Boletín estadístico de turismo 2014, Oferta turística de alojamiento de la ciudad de Managua según tipo y categoría, año 2014

**IV.2 Oferta Turística Nacional de Alojamiento según Tipo y Categoría
Año 2009**

Tipo y Categoría	No. de Establecimientos	No. de Habitaciones	No. de Camas
Hoteles	226	5,193	8,548
*****	7	840	1,221
****	16	874	1,473
***	53	1,157	1,994
**	68	1,187	2,003
*	82	1,135	1,857
ATCNH	296	2,484	4,056
****	2	25	27
***	25	247	357
**	41	318	569
*	228	1,894	3,103
Aparto-Hoteles	7	140	196
***	2	40	50
**	4	56	102
*	1	44	44
Total	529	7,817	12,800

ATCNH = Alojamientos Turísticos de Carácter no Hotelero. Ver detalle en Tabla IV. 7

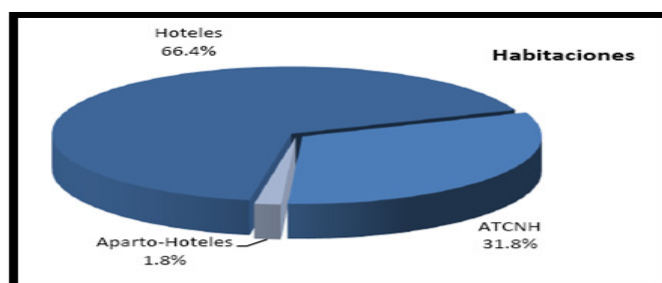
Anexo Nro. 4, Cuadro nro. 37: Boletín estadístico de turismo 2014, Oferta turística nacional de alojamiento según tipo y categoría año 2009

**IV.3 Oferta Turística de Alojamiento de la Ciudad de Managua según Tipo y Categoría
Año 2009**

Tipo y Categoría	No. de Establecimientos	No. de Habitaciones	No. de Camas
Hoteles	73	2,573	4,244
*****	6	818	1,192
****	4	570	1,025
***	20	479	785
**	22	425	746
*	21	281	496
ATCNH	55	526	820
***	14	166	236
**	10	94	170
*	31	266	414
Aparto-Hoteles	6	126	172
***	1	26	26
**	4	56	102
*	1	44	44
Total	134	3,225	5,236

ATCNH = Alojamientos Turísticos de Carácter no Hotelero.

Anexo Nro. 4, Cuadro nro.38: Boletín estadístico de turismo 2014, Oferta turística de alojamiento de la ciudad de Managua según tipo y categoría, año 2009



Anexo Nro. 4, Grafico 6: Boletín estadístico de turismo 2014, Oferta turística de alojamiento de la ciudad de Managua según tipo y categoría, año 2009

XIV. APENDICE

14.1 Apéndice Nro. 1 Entrevista

Entrevista	
PREG.	Jefe de Seguridad
1	¿Se cuenta con planes de Seguridad?
2	¿Posee formatos de control de habitaciones, salones y áreas publicas?
3	¿Cuentan con una persona responsable en materia de calidad o servicio al cliente?
4	¿Cuentan con estándares o procedimientos de atención en caso de emergencias?
5	¿Se cuenta con informes o reportes de satisfacción en los servicios de habitaciones, salones y áreas publicas? ¿Cuales son y cuando se realizaron?
6	¿Cuentan con el presupuesto suficiente para poder cumplir con los planes establecidos?
7	¿Se preparan informes de calidad sobre las marchas de los planes existentes?
8	¿Se realizan reuniones para dar seguimiento a los planes y de esta manera proponer mejora en los servicios de habitaciones?
9	¿Cada cuanto se realizan capacitaciones en materia de servicio al cliente?
10	¿Cuáles son los mecanismos que se utilizan para quejas de los clientes y que mecanismo se utilizan para mejorarlas?
11	¿Se cuenta con informes o reportes de satisfacción en los servicios de habitaciones? ¿Cuales son y cuando se realizaron?
12	¿Cómo considera la comunicación entre las áreas?
13	¿Cuenta con el personal completo para cubrir las áreas?

14.1.1 Respuestas Jefe de Seguridad

1. Si aunque no están plasmado por escrito, pero son de nuestro conocimiento y dominio, por ejemplo:
 - Procedimiento para abordar al huésped en diferentes situaciones extraordinarias.
 - Horarios definidos de rotación de personal.
 - Inspección de entrega y recepción de vehículos.
2. No como formato de control de habitaciones, si como esquema de ubicación de habitaciones esto FCH está en ama de llaves.
3. Si en vista que considero al responsable o jefe de seguridad como responsable de la actividad.
4. Si principalmente en dos:
 - Plan de evacuación.
 - Plan contra incendio.
5. No contamos con este tipo de evaluación, en vista de que no tenemos herramientas para realizar este tipo de informes y/o reportes.

6. El área de seguridad no aplica en materia de planificación, gestión y/o ejecución presupuestaria.
7. No hay informes de calidad, lo que se hace es un informe diario de las actividades operativas realizadas.
8. Sí, hay reuniones con el personal entrante y saliente de los turnos, dónde se evalúa la calidad de la presentación del servicio y se dan las orientaciones para mejorar.
9. Prácticamente no tenemos este tipo de capacitaciones, ningún otro tipo.
10. Mecanismo como tales no existen en materia de seguridad solamente a través del personal de recepción.
11. No hay ningún tipo de informes o reportes, lo que se hace es un informe de incidencia por eventualidad y/o incidencia.
12. Creo que a pesar de todo es buena, con algunas excepciones.
13. No contamos con el personal necesario para darle la cobertura o el servicio de seguridad que el huésped externo se merece. Se necesitan 12 colaboradores como mínimo para dar una cobertura de calidad, sin embargo se cuenta con 7 recursos.

Entrevista	
PREG.	Jefa de Ama de Llave
1	¿Que ocasiona el alto índice de rotación del personal en las áreas de Ama de Llave?
2	¿Cuál es la causa de los altos niveles de ausentismo?
3	¿Cada cuanto se capacitan en estándares de hotelería?
4	¿Cuentan con estándares o procedimientos de servicio?
5	¿Cuentan con una persona responsable en materia de calidad o servicio al cliente?
6	¿Cuales y cuantas capacitaciones de estándares de servicio de habitaciones se hicieron en el año 2015?
7	¿Se cuenta con los planes de trabajo en las habitaciones y cada cuanto los hacen?
8	¿Cuentan con el presupuesto suficiente para poder cumplir con los planes establecidos?
9	¿Se preparan informes de calidad sobre las marchas de los planes existentes?
10	¿Cómo considera la comunicación entre las áreas?
11	¿Cuenta el departamento con una herramienta para medición de los niveles de satisfacción del cliente en el servicio de habitación?
12	¿Cuenta el departamento un mecanismo para monitorear las quejas y fallas en las habitaciones para evitar la repetitividad?
13	¿Se realizan reuniones para dar seguimiento a los planes y de esta manera proponer mejora en los servicios de habitaciones?
14	¿Cuáles son las quejas mas comunes de los huéspedes?
15	¿Se realizan reuniones para mejorar la calidad de servicio y respuestas de quejas de los clientes?

14.1.2 Respuestas de Jefe de Ama de Llave

1. El mal funcionamiento en determinado momento, bajo salarios, falta de conocimiento hotelero, pocos beneficios.
2. Ama de llaves no puede tener niveles de ausentismo por eso contamos personal con un alto grado de responsabilidad.
3. Se les da inducción a los nuevos ingresos y orientaciones técnicas cuando comienza a haber fallas en el desempeño laboral.
4. Se cuenta procedimientos de servicio, pero no se capacitan ni se realizan como un proceso estándar por falta de capacitación.
5. No contamos con una persona responsable de atención y servicio a clientes, todos nos hacemos responsables de atender y servir a nuestros clientes internos y externos.
6. En el año 2015 se realizaron 3 capacitaciones a nivel interno al personal de habitaciones. Tenemos tres camareras tituladas y el resto ha sido capacitada dentro del hotel teniendo todo el mismo desempeño.
7. Se tiene plan de trabajo las que se desarrollan en dependencia de la ocupación.
8. El presupuesto para habitaciones es relativamente bajo comparado a las necesidades que se presenta.
9. Cada proyecto tiene que ser concluido con un informe, el cual se manda a los jefes de cada área por correo.
10. Buena pero se debe mejorar.
11. No contamos con los elementos necesarios para medir los niveles de satisfacción tanto interno como externo.
12. No existen los mecanismo para el monitoreo de quejas y fallas para evitar repetividad y seguimiento.
13. Se hacen reuniones con frecuencia con el personal para enfatizar errores si los hay y así poder funcionar mejorar tanto en el servicio de habitaciones como áreas públicas.
14. Con frecuencia colocan rótulos de no molestar en lugar de los rótulos de hacer habitación, creando contradicción y quejas por el servicio.

15. Solamente se realizan reuniones con el personal de ama de llave, pero no se realizan reuniones generales para abordar temas de calidad.

Entrevista	
PREG.	Gerente de Mantenimiento
1	¿Cuáles son los factores que generan el aumento en los costos de mantenimiento con respecto al presupuesto asignado con las habitaciones?
2	¿Que ocasiona el alto índice de rotación del personal?
3	¿Cuál es la causa de los altos niveles de ausentismo?
4	¿Se cuenta con un programa de mantenimiento de habitaciones y cada cuando lo hacen?
5	¿Cuál son los proyectos a corto y mediano plazo para mejorar los servicio del hotel?
6	¿Cuál son las propuestas a largo plazo para mejorar los servicio del hotel?
7	¿Cuáles son las causas del incumplimiento del mantenimiento preventivo en las habitaciones e infraestructura dio hotel?
8	¿Cuáles son las causas de insatisfacción de los clientes en el servicio de habitación, salones, restaurante y áreas públicas?
9	¿Porque los equipos de climatización presentan fallas constantes?
10	¿Cuentan con el presupuesto suficiente para poder cumplir con los planes establecidos?
11	¿Cómo considera la comunicación entre las áreas?
12	¿Se preparan informes de calidad sobre las marchas de los planes existentes?
13	¿Cuentas el departamento con un sistema para el monitoreo de los planes de trabajo?
14	¿Cuenta el departamento un mecanismo para monitorear las quejas y fallas en las habitaciones, salones y áreas publicas para evitar la repetitividad?
15	¿Cuentan con una persona responsable en materia de calidad o servicio al cliente?
16	¿Cuentan con estándares o procedimientos de servicio?
17	¿En qué área cree se debe valorar para mejorar?
18	¿Cumplen con los estándares de tiempo de respuestas para resolver las quejas y fallas en las habitaciones y cual es el mecanismo de repetitividad?
19	¿Se realizan reuniones para dar seguimiento a los planes y de esta manera proponer mejora en los servicios de habitaciones?

14.1.3 Respuestas del Gerente de Mantenimiento

1. Falta de cultura en mantenimiento preventivo.
2. No existe un plan de mantenimiento preventivo y mantenimiento de mejora continua.
3. No se tomó en cuenta al jefe de mantenimiento para realizar el presupuesto anual
Desconocimiento técnico al momento de preparar el presupuesto de mantenimiento
4. Bajo salario, no existen incentivos, plan de motivación, no hay muchos beneficios.
5. No tienen compromiso por el trabajo por los bajos salarios, no existen incentivos, plan de motivación, no hay muchos beneficios.

6. No se cuenta con un programa de mantenimiento, se trabaja con mantenimiento correctivo, por falta de materiales disponibles en inventario.
7. a) Instalación de A/C de aire acondicionado para los pasillos de habitaciones.
b) Instalación de A/C nuevos para habitaciones.
c) Instalar techo en pasillo frente a lobby y piscina.
d) Pintar el techo y hotel.
8. Realizar un centro de convenciones.
Realizar un sport bar.
Remodelar el gym y la piscina.
9. Falta de personal y falta de materiales de trabajo.
10. Problema por AC, ruido en habitaciones, problemas de AC en salones y habitaciones, máquinas de gym mal estado, habitaciones sucias y viejas, internet lento.
11. Vida útil, falta de mantenimiento preventivo.
12. El presupuesto está ajustado para trabajar al mínimo, las compras son centralizadas, no hay cultura de prevención y cuidado de equipos.
13. Débil, falta de comunicación.
14. No se preparan.
15. No se cuenta.
16. No se cuenta.
17. No se cuenta.
18. Servicio, infraestructura, unidad de ac para pasillos, salones y habitaciones, tecnología.
19. No hay estándares.
20. NO.

Entrevista

PREG.	Jefe de Sistemas
1	¿Se cuenta con un programa de mantenimiento de telefonía, internet, sistemas operativos, inventarios y cable?
2	¿Cuál son los proyectos a corto y mediano plazo para mejorar los servicio del hotel?
3	¿Cuál son las propuestas a largo plazo para mejorar los servicio del hotel?
4	¿Cuáles son las causas de insatisfacción de los clientes con el servicio de telefonía, internet, sistemas operativos, inventarios y cable?
5	¿Cuentan con el presupuesto suficiente para poder cumplir con los planes establecidos?
6	¿Cómo considera la comunicación entre las áreas?
7	¿Se preparan informes de calidad sobre las marchas de los planes existentes?
8	¿Cuentas el departamento con un sistema para el monitoreo de los planes de trabajo?
9	¿Cuenta el departamento un mecanismo para monitorear las quejas y fallas en las habitaciones para evitar la repetitividad?
10	¿Cuentan con una persona responsable en materia de calidad o servicio al cliente?
11	¿Cuentan con estándares o procedimientos para brindar los servicios de telefonía, internet, sistemas operativos, inventarios y cable??
12	¿En qué área cree se debe valorar para mejorar?
13	¿Cumplen con los estándares de tiempo de respuestas para resolver las quejas y fallas en las habitaciones, salones y áreas publicas y cual es el mecanismo de repetitividad?
14	¿Se realizan reuniones para dar seguimiento a los planes y de esta manera proponer mejora en los servicios de habitaciones?

14.1.4 Jefe de Sistemas

1. En el caso de mantenimiento se realizan 3 mantenimientos de cómputos en el año. En el caso del software, internet y telefónica es más correctivo el trabajo.
2. El principal proyecto a mediano plazo es cambiar la planta telefónica.
3. Los proyectos a largo plazo están más enfocados por el momento en cambios de equipo de cómputos administrativos con equipos más eficientes en consumo de energía.
4. Por internet, cable, telefonía actualmente.
5. El actual presupuesto no fue consultado así que desconocemos el monto aprobado.
6. Deficiente, casi siempre nos saltamos canales de mando para cubrir las necesidades de un servicio de otras aéreas.
7. No.
8. No.
9. No.

10.No.

11.Siempre como área tratamos de llevar al mínimo la dependencia de otras aéreas nuestro servicio en nuestro caso la demanda es mayor por admón.

12.La parte de capacitación al personal para brindar mejor servicio, sin subcontratar los trabajos.

13.Se resuelven en la mayoría de casos dentro del horario administrativo, ya que nuestra área no es 24/7 en las instalaciones del hotel.

14.No.

Entrevista	
PREG.	Gerencia de Alimentos & Bebidas y Chef
1	¿Propuestas en los cambios periódicos en los servicios de banquete, Bar y Restaurantes?
2	¿Cuál es la frecuencia de cambios en los menú del hotel?
3	¿Qué departamentos o áreas son responsables de detectar o prevenir fallas en la calidad de los servicios?
4	¿El personal de cocina esta calificado a nivel de comida internacional?
5	¿Cuáles son los menú del restaurante, bar y eventos?
6	¿Existen manuales, procedimiento en los servicios de restaurante, banquete, bares y servicio a domicilio.
7	¿Cada cuanto se realizan capacitaciones en materia de servicio al cliente?
8	¿Cuales son los factores que generan el retraso en los procesos de restaurante, cocina, banquete, room Service?
9	¿Cuales son los factores que generan inconformidad de los clientes?
10	¿Cuáles son los mecanismos que se utilizan para quejas de los clientes y que mecanismo se utilizan para mejorarlas?
11	¿Cuentan con el presupuesto suficiente para poder cumplir con los planes establecidos?
12	¿Cuál es el nivel de experiencia de su personal en Hotelería?
13	¿Se realizan reuniones para dar seguimiento a los planes de calidad y de esta manera proponer mejora en los servicios de habitaciones?
14	¿Qué tan frecuente se presentan los eventos que afecten la calidad del servicio brindado?
15	¿Qué herramientas facilitarían dar un mejor servicio a los clientes-Huésped?

14.1.5 Gerente de A & B

1. En los últimos tres años se han realizado cambios periódicos en los servicios de banquete, bar y restaurante, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
2. Actualmente se realizan manualmente, pero se busca como hacerlo cada 6 meses.

3. Específicamente restaurante y banquete a través de eventos imprevisto.
4. Efectivamente la comida que se cocina en el hotel es internacional.
5. En el restaurante tenemos un menú de comida internacional, en el bar tenemos un menú de bebidas alcohólica y no alcohólicas, en banquete ofrecemos menú para desayunar, almorzar y cenar, el servicio dirigido a bufete al igual que bocadillos.
6. Existen un manual de procedimiento básico para el departamento de A & B pero no es capacitado y aplicado como un servicio estándar.
7. Se realiza una vez al año.
8. Las capacidades de espacio, maquinarias obsoletas, retrasos en los procesos de compra.
9. Aire acondicionado obsoleto, comer en áreas pequeñas, comer en la piscina por la tierra y el viento.
10. Encuentra en página web booking, Expedia, Facebook, se leen y se actúa en lo que se pueden corregir de inmediatamente y se les contesta a los clientes.
11. El presupuesto con que se cuenta es limitado, es en dependencia de las utilidades mensuales que se generan.
12. La mayoría del personal tiene más de 5 años de trabaja en este hotel.
13. Solo con el personal de A & B, para hablar de cómo mejorar los servicios brindados, pero no con todos los involucrados, no se cuenta con un área que apoye a generar procedimiento y estándares de servicios.
14. A diario.
15. Actualización de equipos, remodelación de habitaciones, mecanismos y procesos estándares para mejorar los servicios, capacitaciones del personal constante, programas de fidelización, elaboración de encuestas para escuchar la opinión de los clientes.

14.1.6 Tabla de visita de campo

Razón Social/Estatal	
Dirección Exacta	
Actividad Económica	
Nombre del Gerente General	
Nombre del Entrevistado	
Teléfono	
E-mail	
Tiempo de entrevista	
Hora	
Fecha de entrevista	

El suscrito documento es para verificar los datos generales de la entrevista

OBSERVACIONES

Leída la presente tabla de visitas ambas partes, firman junto con el suscrito, quien da fe de todo lo verificado. En la ciudad de Managua, a las _____ y _____ de la _____ del día _____ del mes de _____ del año dos mil _____.

Representante de la Empresa

Técnico Actuante

14.2 Apéndice Nro. 2 Encuesta de Satisfacción para Clientes Internos (Servqual)

Cuáles son las necesidades y expectativas de los Clientes Internos y qué tan satisfechos están?																													
Nombre del Proceso Proveedor interno:																													
1. En términos generales como evalúa usted la calidad de la atención brindada por su proveedor interno _____? (pensando en la atención recibida de este proveedor interno, teniendo en cuenta la totalidad del proceso, es decir la atención antes, durante y después de la entrega, sin incluir aún la evaluación del producto/servicio)																													
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	NS/NR																								
2. Por que razones evalúa como _____ (mencione la respuesta de la pregunta anterior) la atención brindada por este proveedor interno? Reforzar su percepción con hechos y/o descripción de situaciones o conductas que apoyen su opinión:																													
3. Ahora sí, pensando únicamente en el producto/servicio recibido, en términos generales como evalúa Ud. la calidad de los productos/servicios ofrecidos por este proveedor interno?																													
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	NS/NR																								
4. Por que razones evalúa como _____ (mencione la respuesta de la pregunta anterior) el producto/servicio ofrecido por este proveedor interno? Reforzar su percepción con hechos y/o descripción de situaciones o conductas que apoyen su opinión:																													
5. Califique el nivel de importancia que tiene para usted cada un de los siguientes productos y/o servicios que recibe de su proveedor interno _____, así como el nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos por este proveedor interno.																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Importancia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Poca</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Poca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Mucha</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Muchísima</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		Importancia		Muy Poca	1	Poca	2	Mediana	3	Mucha	4	Muchísima	5	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Satisfacción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Mala</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Mala</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Buena</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Muy Buena</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		Satisfacción		Muy Mala	1	Mala	2	Regular	3	Buena	4	Muy Buena	5	¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los Clientes Internos y qué tan satisfechos están?	
Importancia																													
Muy Poca	1																												
Poca	2																												
Mediana	3																												
Mucha	4																												
Muchísima	5																												
Satisfacción																													
Muy Mala	1																												
Mala	2																												
Regular	3																												
Buena	4																												
Muy Buena	5																												
Grado de Importancia	a) Orientación al Cliente:	Proceso Proveedor:	a) Orientación al Cliente:	Grado de Satisfacción																									
	Actitud hacia el Cliente	1. Predisposición para atender necesidades-solicitudes del cliente 2. Colaboración para la resolución de problemas 3. Receptividad ante aportaciones del cliente 4. Atención personalizada al cliente 5. Preocupación por conocer la opinión del cliente		Actitud hacia el Cliente																									
	Conocimiento del Cliente	1. Conocimiento de objetivos, planes y prioridades cliente 2. Funcionamiento de los canales de comunicación 3. Sistemas de valoración de la opinión del cliente 4. Capacidad para prever y anticipar las necesidades del cliente		Conocimiento del Cliente																									
	Actuar con el Cliente	1. Método de coordinación de proyectos con el cliente 2. Sistemas de establecimiento de prioridades (proveedor) 3. Colaboración desarrollo programas propios del cliente		Actuar con el Cliente																									
Grado de Importancia	b) Producto y/o Servicio:	Proceso Proveedor:	b) Producto y/o Servicio:	Grado de Satisfacción																									
	Orientación a los objetivos y estrategias	1. Actividad orientada según los objetivos de la organización 2. Actividad orientada según los objetivos del cliente 3. Existen objetivos y estrategias propias según lo anterior		Orientación a los objetivos y estrategias																									
	Calidad de productos y servicios	1. Concreción objetivos a conseguir/resultados previstos 2. Los P/S recogen la orientación y contenidos previstos 3. Los P/S priorizan las necesidades del cliente		Calidad de productos y servicios																									
	Funcionamiento	1. Las solicitudes se atienden en el plazo acordado 2. Los P/S se acompañan de método en su uso 3. El número de solicitudes resueltas es aceptable		Funcionamiento																									
	Valor Agregado para el	1. Los P/S consiguen los resultados previstos 2. Existe equilibrio entre la inversión y el resultado obtenido 3. Los P/S se mejoran sistemáticamente		Valor Agregado para el Cliente																									
6. Encuesta abierta																													
1. Por que razones evalúa como _____ (mencione la respuesta de la pregunta anterior) la atención brindada por este proveedor interno? Reforzar su percepción con hechos y/o descripción de situaciones o conductas que apoyen su opinión:			2. Por que razones evalúa como _____ (mencione la respuesta de la pregunta anterior) el producto/servicio ofrecido por este proveedor interno? Reforzar su percepción con hechos y/o descripción de situaciones o conductas que apoyen su opinión:																										
LEYENDAS																													
Proveedor	La persona quien le brinda el servicio u ofrece un producto																												
Cliente interno	El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo.																												

14.3 Apéndice Nro. 3 Encuesta de Satisfacción para el Cliente Externo

ENCUESTA A CLIENTES EXTERNO														
<p>1. En términos generales como evalúa usted la calidad de la atención brindada por el Hotel 4 estrellas _____? (pensando en la atención recibida por esta empresa, teniendo en cuenta la totalidad del proceso, es decir la atención recibida antes, durante y después de la entrega del servicio, sin incluir aún la evaluación del servicio)</p>														
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	NS/NR									
<p>2. Por que razones evalúa como _____ (mencione la respuesta de la pregunta anterior) la atención brindada por nuestro hotel?</p>														
<p>3. Ahora sí, pensando únicamente en el servicio recibido, en términos generales como evalúa Ud. La calidad de los servicios ofrecidos en el hotel?</p>														
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	NS/NR									
<p>4. Por que razones evalúa como _____ (mencione la respuesta de la pregunta anterior) el servicio en el hotel?</p>														
<p>5. Califique el nivel de importancia que tiene para usted cada una de las siguientes variables al momento de solicitar un servicio, así como el nivel de satisfacción de los productos y servicio ofrecidos por nuestro hotel.</p>														
IMPORTANCIA					ASPECTO					SATISFACCION				
1	2	3	4	5	A Nivel Comercial - Recurso Humano					1	2	3	4	5
					1. La información recibida de su proveedor sobre los productos y servicios que usted necesita, incluyendo tendencias del mercado, promociones, etc.									
					2. La velocidad de respuesta de su proveedor cuando usted lo contacta.									
					3. La capacidad de su proveedor de entender sus necesidades									
					4. Facilidad de contactar su proveedor?									
					5. Facilidad de adquirir atención personalizada									
					A Nivel de Productos									
					1. Presentación del producto/servicio suministrado									
					2. Precio del producto/servicio suministrado									
					3. Cumplimiento de lo especificado en cuanto a características de producto/servicio									
					4. Desempeño del producto/servicio suministrado									
					5. Oportunidad y tiempo en el desarrollo de nuevos productos/servicios									
					A Nivel de Procesos Internos									
					1. Flexibilidad en la realización de pedidos									
					2. Tiempo transcurrido entre la orden de pedido hasta la entrega del producto									
					3. Las condiciones en que llega el producto o se brinda el servicio solicitado									
					4. Tiempo establecido para la entrega									
					5. Los horarios de atención									
					A Nivel Postventa									
					1. Asesoría Técnica									
					2. Solución a los inconvenientes presentados con el producto									
					3. Atención que recibe cuando realiza algún tipo de reclamo									
					A Nivel de Facturación									
					1. Nivel de detalle en la factura									
					2. Claridad en la factura									
					3. La exactitud de la información contenida en la factura									
					4. Información via Internet (Pagina en Internet)									
					5. Información escrita (planes, acuerdos, folletos, cartas, boletines)									
<p>6. Volvería usted a utilizar nuestros servicios?</p>														
Si		No		No sé										
<p>Por qué?</p>														
<p>7. Encuesta abierta</p>														
Cliente	1. Por que razones evalúa como _____ (mencione la respuesta de la pregunta anterior) la atención brindada por nuestra organización?							2. Por que razones evalúa como _____ (mencione la respuesta de la pregunta anterior) el producto/servicio ofrecido por nuestra organización?						
C1														
C2														
<p>LEYENDAS</p>														
Proveedor	La persona quien le brinda el servicio u ofrece un producto													

14.4 Apéndice Nro. 4 Propuesta de Encuesta de Satisfacción para Clientes Externo (Hoja Nro. 1 de 3)

Información del hotel:	
Nombre del Hotel:	Periodo del informe:
Región:	
País:	
Información del huésped:	
Nombre del huésped:	Edad:
Dirección electrónica:	Teléfono:
Sexo:	Habitación:
Fecha de entrada:	N.º de noches:
Tipo de encuesta:	
<p>Califique el nivel de importancia que tiene para usted cada una de las siguientes variables al momento de solicitar un servicio, así como el nivel de satisfacción de los productos y servicio ofrecidos por nuestro hotel.</p>	
SATISFACCION	
1 - 2-3 -4 -5 -6 -7- 8 - 9- 10	
Satisfacción general	
Percepción general de la estancia	
Probabilidad de recomendar este hotel	
Probabilidad de volver a este hotel	
Probabilidad de alojarse en otros hoteles	
¿Qué tan bien el hotel cumple con sus expectativas de lo que un hotel de 4 estrellas debe ser?	
¿Qué le gustó de su estancia?	
¿Qué no le gustó de su estancia?	
¿Qué podríamos haber hecho para hacer su estancia más placentera?	
Percepción de la estancia y del servicio recibido	
Experiencia con el servicio ofrecido por el personal	
Eficiencia del registro de entrada	
Eficiencia del proceso de salida	
Actitud sincera de atención por parte del personal del hotel	
Amabilidad del personal de recepción	
El personal de recepción dio respuesta a mis necesidades	
Servicio proporcionado por los aparcacoches y botones	
Servicio de transporte propio del hotel, si lo tuviera	
Cortesía del personal	
Mi primera impresión del hotel al llegar	
Facilidad para reservar	

(Hoja Nro. 1 de 3)

Propuesta de Encuesta de Satisfacción para Clientes Externo (Hoja Nro. 2 de 3)

Precio	
Valor en relación con el precio pagado	
Satisfacción con la habitación	
Experiencia general de la habitación	
Aspecto actualizado y atractivo de la habitación	
Comodidad del colchón	
Limpieza de la habitación	
Estado de los muebles	
Aspecto del cuarto de baño de la habitación	
Limpieza del cuarto de baño	
Calidad de las toallas	
Calidad de los suministros y artículos proporcionados en el baño	
Iluminación adecuada del baño	
Nivel de ruido fuera de la habitación	
Facilidad para encontrar y acceder a los tomas de corriente	
Selección de películas y canales de televisión	
Comodidad de las almohadas	
¿Cómo calificaría la experiencia general de Internet en este hotel?	
¿Cómo calificaría la velocidad de internet en este hotel?	
¿Fue correcta la factura?	
¿Funcionaron bien el aire acondicionado de la habitación?	
¿Recibió un juego de aromaterapia para dormir?	
¿Lo ayudó el juego de aromaterapia a dormir durante su estancia?	
Condiciones del hotel	
Aspecto general del vestíbulo y zona de recepción	
Limpieza de las zonas comunes	
Limpieza de las zonas de restaurantes y comida	
Sensación de seguridad y protección dentro del hotel	
Aspecto del exterior y las proximidades del hotel	
Programa de fidelización	
¿Es usted miembro de algún programa del hotel?	
¿Si le saludo como un miembro del Hotel en el check-in?	
El internet en la habitación fue gratuito	
El internet en las áreas públicas fue gratuito	
¿Le ofrecieron una opción de regalo de bienvenida en el check-in?	
Propósito de la estancia	
Razón principal de la estancia	
Satisfacción con las instalaciones y servicios en general	
Centro de negocios	
Piscina	
Gimnasio	
Desayuno en general	
Almuerzo en general	
Cena en general	
Bar, salones	
Servicio de habitaciones, comida en la habitación	
Servicio de lavandería/limpieza en seco en general	
Salas de reuniones	
Spa	
Servicios de conserjería	

(Hoja Nro. 2 de 3)

Propuesta de Encuesta de Satisfacción para Clientes Externo (Hoja Nro. 3 de 3)

Desayuno	
Calidad de la comida	
Diseño y ambiente del restaurante	
Atención del personal de servicio	
Rapidez del servicio	
Relación calidad-precio	
Almuerzo	
Calidad de la comida	
Variedad de platos en la carta	
Diseño y ambiente del restaurante	
Atención del personal de servicio	
Rapidez del servicio	
Cena	
Calidad de la comida	
Variedad de platos en la carta	
Diseño y ambiente del restaurante	
Atención del personal de servicio	
Rapidez del servicio	
Calidad de los actuaciones en vivo (si procede)	
Bar, salones	
Calidad de la comida	
Relación calidad-precio	
Variedad de platos en la carta	
Variedad de bebidas	
Diseño y ambiente del bar/salón	
Atención del personal del bar/salón	
Rapidez del servicio	
Calidad de los actuaciones en vivo (si procede)	
Comida en la habitación	
Calidad de la comida	
Relación calidad-precio	
Variedad de platos en la carta	
Rapidez del servicio	
Exactitud de la comanda en el servicio de comida en habitación	
Salas de reuniones	
Comodidad de la sala de reuniones	
Atención del personal de servicio de habitaciones	
Funcionalidad de la tecnología o equipo audiovisual	
Calidad de la comida y bebida (si procede)	
Se celebró la reunión sin interrupciones por ruidos	
Spa	
Proceso de reserva	
Calidad de los tratamientos	
Variedad de los tratamientos y servicios ofrecidos	
Ambiente de las instalaciones del spa	
Comodidad general de la sala de tratamientos	
El personal era atento	
El personal era profesional	
Servicios de conserjería	
Conserjería en comparación con otros hoteles	
El equipo de conserjería tenía buenos conocimientos de la zona	
Actitud del equipo de conserjería	
Recuperación del servicio	
¿Ha tenido algún problema durante su estancia en el hotel?	
Describe brevemente los problemas que tuvo durante su estancia. Si se los comunicó al personal del hotel, indique cuál fue la respuesta que le dieron.	
¿Cómo calificaría la manera en la que intentaron resolverlo?	
¿Le gustaría que alguien del personal del hotel para contactar con usted?	

(Hoja Nro. 3 de 3)

14.5 Apéndice Nro. 5 Resultado de encuesta de satisfacción al cliente externo propuesto (Hoja Nro. 1 de 2)

Indicadores de Calidad	% Satisfacción Total
Accesibilidad a Redes	
El internet en la habitación fue gratuito	58%
El internet en las áreas públicas fue gratuito	59%
Bar, salones	
Atención del personal del bar/salón	72%
Calidad de la comida	70%
Diseño y ambiente del bar/salón	71%
Rapidez del servicio	73%
Relación calidad-precio	72%
Variedad de platos y Bebidas en la carta	71%
Condiciones del hotel	
Limpieza de las zonas comunes	78%
Percepción de la estancia y del servicio recibido	
El personal de recepción dio respuesta a mis necesidades	79%
Experiencia con el servicio ofrecido por el personal	74%
Facilidad para reservar	75%
Mi primera impresión del hotel al llegar	72%
Servicio proporcionado por los aparcacoches y botones	75%
Precio	
Valor en relación con el precio pagado	78%
Salas de reuniones	
Atención del personal de servicio de habitaciones	71%
Funcionalidad de la tecnología o equipo audiovisual	68%
Se celebró la reunión sin interrupciones por ruidos	79%
Satisfacción con la habitación	
Aspecto actualizado y atractivo de la habitación	71%
Aspecto del cuarto de baño de la habitación	71%
Calidad de las toallas	79%
Calidad de los suministros y artículos proporcionados en el baño	79%
Comodidad del colchón	79%
Estado de los muebles	78%
Experiencia general de la habitación	78%
Nivel de ruido fuera de la habitación	66%
Selección de películas y canales de televisión	79%
Satisfacción con las instalaciones y servicios en general	
Centro de negocios	78%
Gimnasio	69%
Piscina	78%
Satisfacción general	
Percepción general de la estancia	71%
Probabilidad de recomendar este hotel	66%
Probabilidad de volver a este hotel	71%
Servicio en la habitación	
Servicio de lavandería/limpieza en seco en general	75%
Servicios de conserjería	
Actitud del equipo de conserjería	69%
Conserjería en comparación con otros hoteles	70%
El equipo de conserjería tenía buenos conocimientos de la zona	74%
Spa	
Ambiente de las instalaciones del spa	71%
Comodidad general de la sala de tratamientos	71%
Variedad de los tratamientos y servicios ofrecidos	74%
Total general	73%

(Hoja Nro. 1 de 2)

Análisis de resultados y grafico de la encuesta propuesta para clientes externos (Hoja Nro. 2 de 2)

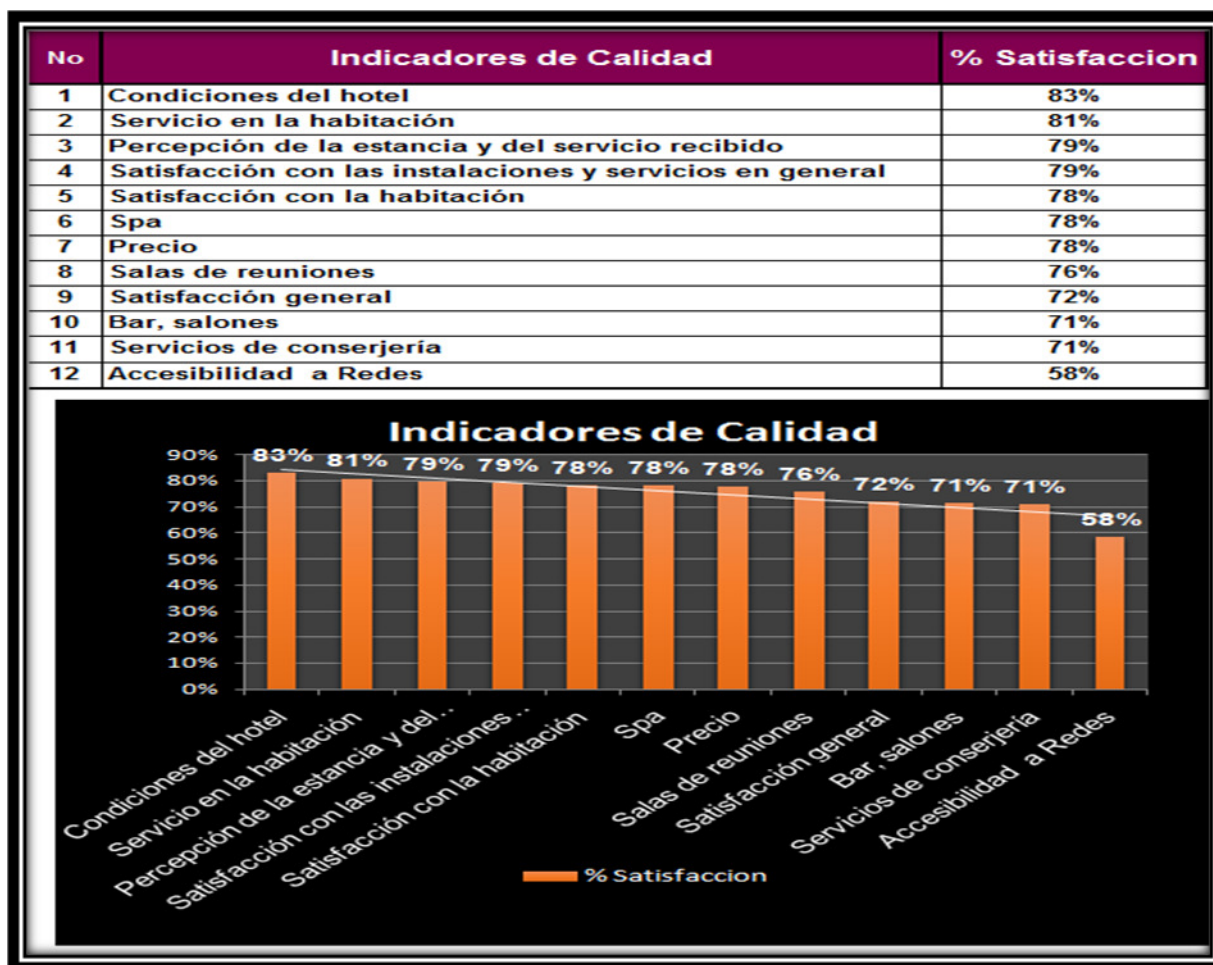














Grafico 7: Resultados de encuesta propuesta de clientes externos (Hoja Nro. 2 de 2)

En base a los resultados de una encuesta de satisfacción propuesta y elaborada para evaluar los servicios ofrecidos por el hotel, se puede observar que los indicadores de satisfacción están en el promedio de 71% a 83%, de los cuales resaltan con mayor problemática los aspectos del servicio de habitaciones, instalaciones, percepción del cliente y la tecnología.

14.6 Apéndice Nro. 6 Relación 5 Fuerzas de Portes Vs Amenazas y Oportunidades de Pestel (Hoja 1 de 3)

RELACION ENTRE LAS 5 FUERZAS DE PORTER VS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES		
Político	RELACION	5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER
Oportunidades	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Existencia de una política oficial tendiente a fortalecer al país como un destino para el turismo internacional. La Ley 306 ofrece incentivos tales como: exoneraciones de derechos e impuestos de importación, el Impuesto General de Ventas (IGV), el Impuesto sobre la Renta (IR) y el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) de las empresas turísticas (ver Anexo XX). De igual manera, la ley permite emitir Certificados de Crédito Fiscal (CCF) deducibles hasta el 70% del IR de personas naturales o jurídicas que inviertan directamente o por medio de mecanismos financieros establecidos en proyectos turísticos.		Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. Gran variedad de atractivos turísticos para toda época del año.		Amenaza de posibles productos sustitutos Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Invertir en infraestructura, tecnología y servicio, sin temer a políticas fiscales, financieras, monetarias.		Poder de negociación de los proveedores
4. Invertir en infraestructura, tecnología y servicio con el apoyo de beneficios fiscales.		Poder de negociación de los proveedores Amenaza de entrada de nuevos competidores
5. Relación existente entre políticos de la región con los propietarios del hotelero.		Poder de negociación de los clientes.
Amenazas	RELACION	Tipo de fuerza
1. Incumplimiento de las políticas fiscales		Rivalidad entre competidores existentes
2. Aparición de nuevos competidores de países aliados (Alba), con precios más atractivos y/o infraestructuras modernas.		Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Baja capacidad de bancos para otorgar financiamientos.		Amenaza de entrada de nuevos competidores Amenaza de posibles productos sustitutos
4. Cambio en las estructuras del gobierno, por nuevas ideología política.		Amenaza de entrada de nuevos competidores Amenaza de posibles productos sustitutos
Social	RELACION	5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER
Oportunidades	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Generacion de empleos para la sociedad		Rivalidad entre competidores existentes
2. Generar fuente de aprendizaje para estudiantes profesionales		Rivalidad entre competidores existentes
4. Múltiples atractivos turísticos por explotar		Poder de negociación de los clientes

(Hoja 1 de 3)

Relación 5 Fuerzas de Porter Vs Amenazas y Oportunidades de Pestel (Hoja 2 de 3)

RELACION ENTRE LAS 5 FUERZAS DE PORTER VS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES		
Social	RELACION	5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER
Amenazas	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Cambio en el nro. de pernотaciones de los viajeros		Poder de negociación de los clientes Rivalidad entre competidores existentes
2. No cumplir con las expectativas de los clientes en encontrar servicios con infraestructura moderna, tecnología de punta, servicios completos y sentirse importantes.		Poder de negociación de los clientes Rivalidad entre competidores existentes
3. Oferta de productos sustitutos en hospedaje para clientes corporativos.		Amenaza de entrada de nuevos competidores Amenaza de posibles productos sustitutos
4. Salario mínimo.		Rivalidad entre competidores existentes Amenaza de entrada de nuevos competidores
Económico	RELACION	5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER
Oportunidades	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Mercado turístico interno y externo en crecimiento		Poder de negociación de los clientes
2. Nuevas oportunidades de desarrollo del mercado		Poder de negociación de los clientes Rivalidad entre competidores existentes
Amenazas	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Aperturas de hoteles nuevos con bajos precios y infraestructuras modernas.		Amenaza de entrada de nuevos competidores Amenaza de posibles productos sustitutos
2. Aperturas de hoteles nuevos de cadenas internacionales con tecnología de punta y con personal calificado		Amenaza de entrada de nuevos competidores Amenaza de posibles productos sustitutos
3. Riesgo de fuga de talento por compensación en nuevos hoteles de la competencia.		Rivalidad entre competidores existentes Amenaza de entrada de nuevos competidores Amenaza de posibles productos sustitutos
Legal	RELACION	5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER
Oportunidad	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Mejorar la competitividad del sector hotelero		Rivalidad entre competidores existentes
2. Estabilidad en los precios		Rivalidad entre competidores existentes
3. Competencia perfecta		Rivalidad entre competidores existentes
4. Obtención y reconocimiento nacionales e internacionales por el cumplimiento de leyes y normativas.		Rivalidad entre competidores existentes

(Hoja 2 de 3)

Relación 5 Fuerzas de Portes Vs Amenazas y Oportunidades de Pestel (Hoja 3 de 3)

RELACION ENTRE LAS 5 FUERZAS DE PORTER VS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES		
Legal	RELACION	5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER
Amenazas	OA- 5 FUERZAS	Amenazas
1. Leyes que no beneficien el crecimiento en el sector hotelero		Amenaza de posibles productos sustitutos
2. Multas por incumplimiento de leyes		Rivalidad entre competidores existentes Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Alta rotación del personal por salario mínimo en el rubro hotelero		Rivalidad entre competidores existentes Amenaza de entrada de nuevos competidores
Tecnológico	RELACION	5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER
Oportunidad	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Fácil accesos a la adquisición de tecnología en el país		Poder de negociación de los proveedores
2. Variedad de equipos y accesorios tecnológicos		Poder de negociación de los proveedores
3. Creación de una gerencia de servicio, que implemente nuevos sistemas y procedimientos.		Rivalidad entre competidores existentes
Amenazas	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Apertura de hoteles con nueva y mejor tecnología		Rivalidad entre competidores existentes Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. Hoteles que cuentan con la tecnología, sistemas y procesos actuales.		Rivalidad entre competidores existentes Amenaza de entrada de nuevos competidores
Ecológico	RELACION	5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER
Oportunidades	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Desarrollo y mantenimiento de programas Mundo Verde como RSC		Rivalidad entre competidores existentes
2. Obtención y reconocimiento nacionales e internacionales por la adopción de una cultura ecológica.		Rivalidad entre competidores existentes
Amenazas	OA- 5 FUERZAS	Tipo de fuerza
1. Multas por incumplimiento de leyes		Rivalidad entre competidores existentes
2. Reconocimiento nacional e internacional por prácticas ecológicas de la competencia.		Rivalidad entre competidores existentes

(Hoja 3 de 3)