



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**TÍTULO:**

**"REINGENIERÍA DEL SERVICIO E INFRAESTRUCTURA DEL  
HOTEL SAVOY EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, COMO  
PROPUESTA PARA MEJORAR EN LA COMPETITIVIDAD DEL  
NEGOCIO HOTELERO"**

**AUTOR:**

**Jiménez Salazar, Ángel Segundo**

**Trabajo de Titulación**

**Previo a la Obtención del Título de:**

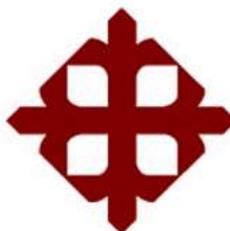
**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**TUTOR:**

**Ing. Jaime Avilés Saltos, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Ángel Jiménez Salazar** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

#### **TUTOR**

---

**Ing. Jaime Avilés Saltos, Mgs.**

#### **REVISORES**

---

**Econ. Pedro Cedeño Guerrero, Mgs.**

---

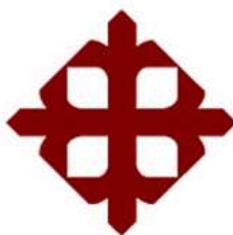
**Ing. Eduardo Guzmán Barquet, Mgs.**

#### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.**

**Guayaquil, a los 31 días del mes de Enero del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Ángel Jiménez Salazar**

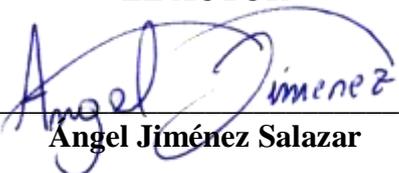
#### **DECLARO QUE:**

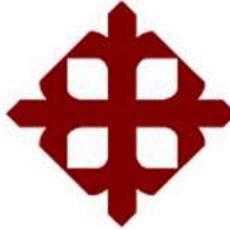
El Trabajo de Titulación **"REINGENIERÍA DEL SERVICIO E INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL SAVOY EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, COMO PROPUESTA PARA MEJORAR EN LA COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO HOTELERO"** previo a la obtención del Título de **Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 31 días del mes de Enero del año 2014**

**EL AUTOR**

  
\_\_\_\_\_  
**Ángel Jiménez Salazar**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

### **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Ángel Jiménez Salazar**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "**REINGENIERÍA DEL SERVICIO E INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL SAVOY EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, COMO PROPUESTA PARA MEJORAR EN LA COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO HOTELERO**" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 31 días del mes de Enero del año 2014**

**EL AUTOR**



---

**Ángel Jiménez Salazar**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la Virgen María por haberme dado unos padres sacrificados y responsables que me han ayudado admirablemente durante los años de mi formación. A mi tutor de tesis el Ing. Jaime Avilés dándome su voz de aliento y asesoramiento durante la elaboración de este proyecto.

A quienes me ayudaron y confiaron en mí, les digo de corazón:

¡Muchas gracias!

**Ángel Jiménez Salazar**

## **DEDICATORIA**

A mi hermano Diego, que siempre ha estado junto a mí y brindándome su apoyo durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos, espero seguir siendo su ejemplo de que las metas y anhelos si se pueden llegar a cumplir.

**Ángel Jiménez Salazar**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>III</b>
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>XII</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>XIV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>19</b>
<b>GENERALIDADES DEL PROYECTO</b> .....	<b>19</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN .....	19
1.2. ANTECEDENTES .....	21
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	24
1.5. OBJETIVOS .....	24
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	24
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	24
1.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	25
1.7. VARIABLES.....	25
1.8. CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DE ESTUDIO.....	25
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>26</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1. REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	26
2.1.1. <i>Antecedentes</i> .....	26
2.1.2. <i>Definición</i> .....	29
2.1.3. <i>Importancia</i> .....	30
2.1.4. <i>Principios de la reingeniería de procesos</i> .....	31

2.1.5. Metodología de la reingeniería de procesos.....	32
2.1.6. Tipos de reingeniería de procesos .....	33
2.1.7. Pasos para realizar la reingeniería de proyectos.....	34
2.1.8. Reingeniería hotelera.....	36
2.1.9. Teoría del servicio.....	37
2.1.10. Teoría del servicio al cliente.....	39
2.2. SERVICIOS HOTELEROS .....	40
2.2.1. Definición de hotelería.....	40
2.2.2. Evolución tecnológica de la industria hotelera .....	43
2.2.3. Evolución del servicio hotelero.....	45
2.2.4. Exigencias de la evolución del mercado .....	48
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS HOTELES.....	49
2.3.1. Organigrama de un hotel de categoría media .....	49
2.3.2. Proceso operativo de un hotel.....	49
2.4. CALIDAD EN LOS PROCESOS.....	50
2.4.1. Definición de calidad .....	50
2.4.2. Aseguramiento de calidad.....	51
2.4.3. Administración por valores.....	52

**CAPÍTULO III.....54**

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....54**

MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
3.1. METODOLOGÍA.....	54
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	54
3.2.1. Investigación descriptiva .....	55
3.2.2. Investigación aplicada .....	56
3.2.3. Investigación de campo.....	56
3.3. TIPO DE DISEÑO .....	57
3.3.1. Diseño Bibliográfico .....	57
3.3.2. Diseño de Campo .....	58
3.3.3. Diseño Descriptivo.....	58
3.4. MÉTODOS.....	59
3.4.1. Método teórico .....	59
3.4.2. Método científico.....	59
3.4.3. Método inductivo.....	60
3.4.4. Método deductivo.....	60
3.4.5. Método histórico .....	60
3.5. TÉCNICAS.....	61
3.5.1. Técnica de la encuesta .....	61
3.5.2. Recolección de datos.....	62

3.5.3. <i>Elaboración de instrumentos de medición</i> .....	62
3.5.4. <i>Aplicación del instrumento de medición</i> .....	63
3.5.5. <i>Obtención de datos</i> .....	63
3.5.6. <i>Codificación de datos</i> .....	64
3.5.7. <i>Preparación para su análisis</i> .....	64
3.6. ANÁLISIS DE DATOS.....	64
3.7. POBLACIÓN .....	64
3.8. MUESTRA .....	66
3.9. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	68
3.10. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	69
3.11. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	79
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>81</b>
<b>REINGENIERÍA DEL HOTEL SAVOY .....</b>	<b>81</b>
4.1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.....	81
4.1.1. <i>Introducción</i> .....	81
4.1.2. <i>Justificación</i> .....	82
4.1.3. <i>Objetivos de la propuesta</i> .....	83
4.2. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	83
4.2.1. <i>Misión, visión y objetivos, imagen corporativa</i> .....	83
4.2.3. <i>Organigrama</i> .....	87
4.2.4. <i>Localización de la Compañía</i> .....	87
4.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	88
4.3.1. <i>Análisis Pest</i> .....	88
4.3.2. <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i> .....	91
4.3.3. <i>Análisis Foda</i> .....	94
4.3.3. <i>Segmentación del mercado</i> .....	94
4.3.4. <i>Cálculo de la demanda potencial</i> .....	96
4.4. MARKETING MIX.....	96
4.4.1. <i>Estrategias de precio</i> .....	97
4.4.2. <i>Estrategias de producto</i> .....	97
4.4.3. <i>Estrategias de plaza</i> .....	101
4.4.4. <i>Estrategia de promoción</i> .....	103
4.5. PLAN OPERATIVO .....	103
4.5.1. <i>Capacidad instalada</i> .....	103
4.5.2. <i>Días y horario de funcionamiento</i> .....	105
4.5.3. <i>Política de calidad: control, normas de higiene, manipulación de residuos</i> .....	105
4.5.4. <i>Mapa de procesos</i> .....	108
4.6. PLAN FINANCIERO.....	110

4.6.1. <i>Inversión y Financiamiento</i> .....	110
4.6.2. <i>Presupuesto de Costos y Gastos Operativos</i> .....	112
4.6.3. <i>Presupuesto de Ingresos</i> .....	113
4.6.4. <i>Proyección de Estados Financieros</i> .....	114
4.6.4.1. Estados de Resultados proyectado a cinco años .....	114
4.6.4.2. Balance General proyectado a cinco años.....	115
4.6.5. <i>Evaluación Financiera del Proyecto</i> .....	116
4.6.4.1. Flujo de Efectivo proyectado a cinco años .....	116
4.6.4.2. Análisis de Rentabilidad del Inversionista.....	117
4.6.4.3. Análisis de Rentabilidad del Proyecto .....	118
4.6.6. <i>Resultados de la Reingeniería</i> .....	119
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>121</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>123</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>128</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables .....	25
Tabla 2: Clasificación más usual de los hoteles .....	41
Tabla 3: Instrumentos de recolección de datos .....	62
Tabla 4: Personal del Hotel Savoy .....	65
Tabla 5: Entrada de Extranjeros por las Jefaturas de Migración .....	65
Tabla 6: Matriz de operacionalización de las variables .....	68
Tabla 7: Análisis Foda .....	94
Tabla 8: Segmentación de clientes .....	95
Tabla 9: Demanda potencial.....	96
Tabla 10: Número de habitaciones del Hotel Savoy .....	103
Tabla 11: Días y horario de atención .....	105
Tabla 12: Cuestionario de medición de calidad .....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mejoras generadas por la reingeniería de procesos .....	30
Gráfico 2: Metodología para realizar la reingeniería de procesos .....	33
Gráfico 3: Tipos de reingeniería de procesos.....	34
Gráfico 4: Pasos de la reingeniería de procesos.....	36
Gráfico 5: Teoría del servicio .....	38
Gráfico 6: Tipos de hoteles .....	43
Gráfico 7: Cloud Computing o Nube Tecnológica .....	44
Gráfico 8: Servicios tecnológicos hoteleros.....	46
Gráfico 9: Organigrama de un hotel de categoría media .....	49
Gráfico 10: Proceso operativo de un hotel.....	50
Gráfico 11: Fase de la administración por valores.....	53
Gráfico 12: Fórmula para calcular la muestra de poblaciones finitas .....	66
Gráfico 13: Cálculo de la muestra.....	67
Gráfico 14: Frecuencia de utilización de los servicios del hotel Savoy.....	69
Gráfico 15: Grado de satisfacción.....	70
Gráfico 16: Inconvenientes encontrados en la estadía en el hotel Savoy .....	71
Gráfico 17: Calificación de las habitaciones.....	72
Gráfico 18: Calificación del servicio de lavandería .....	73
Gráfico 19: Calificación del trato que brinda el personal .....	74
Gráfico 20: Tiempo en que recibe una respuesta por parte de los empleados .....	75
Gráfico 21: Aspectos que deben mejorarse.....	76
Gráfico 22: Servicios que deben adicionarse en el hotel .....	77
Gráfico 23: Manera en que se toman en cuenta las expectativas de los clientes .....	78
Gráfico 24: Logo anterior a la reingeniería del Hotel Savoy .....	85
Gráfico 25: Logo posterior a la reingeniería del Hotel Savoy .....	85
Gráfico 26: Organigrama .....	87
Gráfico 27: Mapa zona céntrica de Guayaquil.....	87
Gráfico 28: Competencia Directa.....	91
Gráfico 29: Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	93
Gráfico 30: Productos .....	98

Gráfico 31: Imagen de las habitaciones, anterior y posterior a la reingeniería.....	99
Gráfico 32: Imagen de los baños, anterior y posterior a la reingeniería .....	100
Gráfico 33: Recepción, antes y después de la reingeniería .....	100
Gráfico 34: Imagen exterior del Hotel Savoy, antes y después de la reingeniería .....	101
Gráfico 35: Entrada del hotel, antes y después de la reingeniería .....	102
Gráfico 36: Canal de Distribución .....	102
Gráfico 37: Tachos recicladores para tratamiento de residuos .....	107
Gráfico 38: Reservación y hospedaje de clientes.....	108
Gráfico 39: Cobro y salida de huéspedes.....	109

## **RESUMEN**

El presente trabajo titulado "REINGENIERÍA DEL SERVICIO E INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL SAVOY EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, COMO PROPUESTA PARA MEJORAR EN LA COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO HOTELERO" fue diseñado con la finalidad de establecer los beneficios que este establecimiento podría obtener con la implementación de una reingeniería que no sólo genere cambios en los aspectos financieros del negocio, sino que además promueve el desarrollo de procesos más eficientes, enfocados a la prestación de un servicio de calidad y calidez para los huéspedes que acuden a este Hotel. De esta forma lo que se busca es crear una relación de largo plazo que convierta al Hotel Savoy en una alternativa de hospedaje económico, pero de calidad. Por esta razón, el siguiente trabajo fue estructurado en cuatro partes que ayudarán a definir en primera instancia la situación problemática del Hotel Savoy, luego se hará una investigación teórica de fundamentos relacionados a la reingeniería, posteriormente se efectuará una investigación de campo y finalmente, se hará un análisis de viabilidad de la propuesta, todo esto con el fin de establecer la conveniencia o no de invertir en este interesante proyecto.

### **PALABRAS CLAVES:**

Reingeniería, Proyecto, Servicio al Cliente, Competitividad

## **ABSTRACT**

The present work titled REINGENIERÍA DEL SERVICIO E INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL SAVOY EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, COMO PROPUESTA PARA MEJORAR EN LA COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO HOTELERO” was designed in order to establish the benefits that this hotel could be reach with the implementation of a reengineering who promotes changes in the financial aspects of the business, the development of more efficient process, focused on providing quality service and warmth for guests who come to this hotel. For this reason, this work was divided into four parts that will help define the situation in the first issue of Hotel Savoy, then there will be a theoretical research related to the re-engineering fundamentals, subsequently for field research and eventually make a feasibility analysis of the proposal, all with the purpose of establishing whether or not to invest in this exciting project.

### **KEYWORDS:**

Reengineering, Project, Customer Service, Competitiveness

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deben hacer frente a los nuevos desafíos que exigen los mercados a los cuales dirigen sus productos y servicios; mercados que cada vez son más estrictos en gustos y preferencias, y que ponen como factor determinante, además del precio o presentación, un servicio de calidad que sea capaz de cumplir con sus expectativas. Por tal razón algunas empresas se ven en la necesidad de aplicar planes de reingeniería que permitan mejorar sus procesos internos.

La ciudad de Guayaquil ha atravesado por un cambio estructural bastante drástico, ya que de ser una localidad con pocos lugares de interés para visitar, pasó a ser una de las principales ciudades de Latinoamérica en el campo turístico. La regeneración urbana, las obras físicas de carácter recreativo y los centros de negocios han generado que miles de visitantes nacionales y extranjeros hagan de dicha ciudad su destino preferido.

La evolución turística de la ciudad trae consigo desarrollo para todos los sectores económicos, más aun para la industria hotelera que presta servicios de alojamiento a las personas que visitan la urbe. Esta situación provoca mayor competitividad de los hoteles guayaquileños forzándolos a mejorar sus procesos operativos y a adaptarse a la evolución tecnológica, con el propósito de que se cumpla con las exigencias de los clientes.

Los hoteles de categoría media se ven en la necesidad de implementar una reingeniería de su negocio, la cual consiste en un método enfocado en el rediseño de los principales procesos que dan vida a un negocio de principio a fin, con la intención de conseguir mejoras en diversos campos tales como la rentabilidad, marketing, posicionamiento e imagen del establecimiento. Todo esto con la finalidad de no perder competitividad en la industria donde se desenvuelven.

Las empresas que presentan algún tipo de dificultad o falencia en su desarrollo, provocando una pausada evolución empresarial, es sin duda alguna a causa de que sus recursos humanos y materiales no están desempeñando su rol de manera eficiente, y por ende no pueden generar los resultados esperados, por lo tanto se precisa tomar decisiones correctivas que permitan contrarrestar los efectos negativos antes mencionados.

Entre las estrategias más recomendadas para superar las dificultades que impiden el logro del éxito en un negocio determinado se encuentra la búsqueda de avances a través de herramientas de gran utilidad, como es la de una reingeniería de procesos, que permite no solo corregir las fallas existentes sino reestructurarlos por completo si es necesario, y reemplazarlos por otros más eficientes.

De ahí que para el desarrollo del presente trabajo de titulación, se hará un análisis exhaustivo de los principales procesos del Hotel Savoy, localizado en la ciudad de Guayaquil, el cual por muchos años se ha caracterizado por la prestación de un buen servicio al cliente. Sin embargo, como resultado del ingreso de nuevos hoteles que han promovido la innovación y mejoramiento de sus procesos, el Hotel Savoy ha ido disminuyendo su nivel de competitividad frente a estos establecimientos y sus ventas han decrecido considerablemente en los últimos años.

La actualización en todos los procesos del Hotel Savoy le permitirá incrementar su nivel de competitividad a través de la inclusión de recursos y actividades que permitan adoptar un nuevo concepto hotelero, que no solo consista en brindar el servicio de hospedaje y alimentación a los clientes, sino también de proveerlos de las más innovadoras comodidades que satisfagan la demanda actual de redes de navegación por internet y servicio personalizado.

Por esta razón, el presente trabajo se enfoca en la implementación un proceso de reingeniería que permita reestructurar la matriz de costos, gastos e ingresos del Hotel Savoy, así como la imagen, fachada y servicio de atención al

cliente, promoviendo el desarrollo del talento humano y adecuadas prácticas de administración de empresas, con la finalidad de posicionarlo como el sitio ideal para los turistas. De tal forma, se garantiza el incremento del nivel competitivo del Hotel Savoy convirtiéndolo en una de las opciones más recomendadas y preferidas de la ciudad de Guayaquil, hecho que además de generar mayor rentabilidad para sus propietarios, aumentara su reconocimiento en la industria hotelera y por ende su participación en el mercado.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROYECTO

### 1.1. Justificación

La implementación de un proceso de reingeniería en el Hotel Savoy es de vital importancia, ya que resulta necesario para la empresa hacer una mejora de todos los procesos ligados al ofrecimiento de un servicio de calidad, principalmente en lo concerniente a la administración de las cuentas del hotel, el mantenimiento del establecimiento, servicio de atención al cliente y demás aspectos que permitan brindar una estadía agradable.

Si bien, el Hotel Savoy durante muchos años ha mantenido una buena imagen en el mercado, es cierto también que como resultado de la aparición de nuevos competidores en el sector, se ha podido observar a una reducción considerable en las ventas, debido a que la entrada de nuevos hoteles que incorporan características diferenciadoras como parqueo, conexión inalámbrica para internet (wi-fi), entre otros, los hacen más atractivos para los clientes.

Bajo estas premisas, los propietarios del Hotel Savoy se ven en la necesidad de realizar una reingeniería, que consiste en:

*“Un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.* (Hammer & Champy, Reingeniería 7ma edición, 1995).

Por tal motivo, la reingeniería que se pretende realizar en el Hotel Savoy genera una serie de beneficios, no sólo para los administradores y propietarios del establecimiento, sino también para sus clientes; los mismos que permitirán:

1. Ejecutar procesos operativos simplificados y fáciles de gestionar.

2. Minimizar los costos, desarrollando procesos más eficientes.
3. Impulsar la satisfacción de los clientes, a través del manejo de las áreas consideradas como críticas.
4. Proyectar una mejor imagen de la empresa ante la industria hotelera guayaquileña y el mercado en general, y por ende un mejor posicionamiento respecto a la competencia.
5. Mejorar el clima laboral, ya que se establecerán funciones claras y definidas, evitando confusiones relativas a las responsabilidades de cada cargo. (Valdés, 1996)

Adicionalmente, el presente trabajo contribuirá de manera directa a dinamizar las actividades de la industria hotelera guayaquileña, debido a que al mejorar la situación general del Hotel Savoy, es decir procesos, recursos y servicios, se crearán mayores expectativas por parte de los clientes, obligando a la competencia a crear estrategias para alcanzar la excelencia.

Las ventajas que obtendrán los directivos del hotel son numerosas, sin embargo dentro de las más importantes se encuentran:

- Prestigio a nivel local e internacional ya que los turistas suelen recomendar a sus conocidos las experiencias agradables durante sus viajes, entre ellas la estadía en un hotel eficiente.
- Mayor nivel de ingresos económicos, hecho que en primera instancia es uno de los más atractivos para los propietarios.
- Fidelidad de sus empleados, a causa de que se encuentran laborando en una empresa que tiene definida su estructura organizacional a través de la delegación de funciones específicas, y respetando los derechos de sus colaboradores.
- Crecimiento y evolución empresarial de su negocio, lo cual es sinónimo de éxito.

## 1.2. Antecedentes

El sector hotelero del ecuatoriano ha mostrado un crecimiento continuo durante los últimos años, en gran medida esto se debe a la promoción turística que se le está dando al país. Las ciudades más desarrolladas en este ámbito son Quito, Guayaquil y Cuenca debido a la cantidad de hoteles de lujo que poseen su la capacidad para recibir turistas.

En el año 2012, el Hotel Galería Man Ging fue el único negocio perteneciente a la industria que se inauguró en la ciudad de Guayaquil. Hasta el mes de mayo del año 2013, se abrieron dos nuevos hoteles: Uno de ellos es el hotel Holiday ubicado a lado del aeropuerto José Joaquín de Olmedo y tiene a disposición 125 habitaciones.

El otro establecimiento es el hotel Whydham que con 180 habitaciones está localizado junto al cerro Santa Ana. Forma parte del Grupo Nobis, el mismo que cuenta también con la propiedad del hotel Sheraton y Howard Johnson, entre otros. Las inversiones que se precisaron para implementar estos hoteles están entre 15 y 25 millones de dólares respectivamente.

Según Gino Luzi, presidente de la Asociación Hoteleros de Guayaquil, el centro de la ciudad es lugar más factible para la apertura de este tipo de establecimientos ya que está considerado como un punto turístico para los visitantes nacionales y extranjeros, recalando que es sector hotelero crece constantemente por la promoción turística que se le da a estos lugares. (Diario Hoy, 2013)

En lo que respecta a los hoteles más antiguos, se están implementando mejoras para recibir más turistas y ofrecer mejores servicios que cumplan con las expectativas de evolución tanto en infraestructura como en tecnología. El Gran Hotel Guayaquil invirtió alrededor de 2 millones de dólares en remodelación interna y externa, adicionando dos canchas de squash, sauna, gimnasio y piscinas.

El hotel HM Internacional ubicado en la ciudadela Keneddy comenzó en el año 2012 una remodelación ya que contaba solamente con 60 habitaciones, las mismas que se incrementarán a 110 después de la nueva construcción. En Samborondón se prevé la apertura de nuevos hoteles para atender la demanda del sector. (Diario Hoy, 2013)

Es necesario mencionar que además de la construcción de nuevos hoteles y la remodelación de los antiguos, para que la industria hotelera guayaquileña y nacional crezcan de manera acelerada, es necesario implementar campañas publicitarias que atraigan la atención de los clientes creando expectativas que inciten al consumo del servicio hotelero.

El Hotel Savoy ha desarrollado sus actividades por varios años en la ciudad de Guayaquil, recibiendo a visitantes nacionales y extranjeros y ofertando un servicio de hospedaje y alimentación básico; no obstante, la evolución de la industria en la que se desenvuelve ha provocado que pierda competitividad.

Los ingresos por ventas del servicio han disminuido de manera considerable y los propietarios han detectado que una de las principales causas es que no cuentan con desarrollo tecnológico ni han implementado nuevos servicios que llenen las expectativas de los clientes, motivo por el cual se presenta una situación problemática en sus procesos.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Entrando en la problemática que atraviesa el Hotel Savoy y que ha motivado al desarrollo de un proceso de reingeniería, se establece que en la actualidad existe una reducción de las ventas del negocio, como consecuencia de la aparición de nuevos competidores que ofrecen un servicio más ágil y moderno, pero analizando críticamente, las causas principales serían la falta de un plan estratégico por parte de la administración del Hotel Savoy que haga frente a esta situación.

Es decir, los procesos existentes del Hotel Savoy no se acoplan a la época actual, donde la globalización y la innovación tecnológica son indispensables para ofrecer un mejor servicio de atención al cliente, y por ende, los competidores que han implementado dichos recursos ganan ventaja competitiva ante los demás hoteles que no lo hacen.

Además, la matriz de costos necesita ser modificada para que las inversiones que se realicen no afecten la liquidez del negocio, y por tanto se mantenga o mejore los niveles de rentabilidad, ya que muchas veces, los precios fueron asignados de forma aleatoria, sin considerar los costos que representaba la generación del servicio, y por tal motivo, los niveles de eficiencia eran bajos.

De esta forma, los directivos del Hotel Savoy están conscientes de que necesitan hacer cambios radicales en su estructura organizacional, para promover un servicio de calidad, fundamentado en procesos ágiles, modernos y eficientes que sean capaces de garantizar un alto grado de satisfacción para los clientes potenciales. Cambios que, de no llevarse a cabo, sólo agravarían la situación a tal punto que no sea sostenible el negocio, debido a la participación que se pudiera perder en el mercado. Por esta razón, la reingeniería surge como una alternativa alentadora, enmarcada en corregir las falencias presentadas a tiempo, para hacer del Hotel Savoy uno de los mejores hoteles de la ciudad, enfocado a brindar un servicio de calidad y calidez a sus clientes.

En base a lo mencionado, se puede evidenciar la imperiosa necesidad de rediseñar los procesos existentes en el Hotel Savoy, eliminando completamente los obstáculos que impiden el logro de la eficiencia e incluyendo servicios como lo parqueo privado, acceso a redes inalámbricas de internet y considerando como elemento clave las necesidades más relevantes que presentan los clientes al momento de hospedarse.

En lo que a costos operativos se refiere, es preciso realizar un análisis exhaustivo de la relación egresos – beneficios con la finalidad de establecer un

margen de utilidad que le permita a los directivos del hotel obtener beneficios financieros acordes al valor que se necesita para brindar el servicio y obtener liquidez y solvencia. Por todo lo antes mencionado, se ve la imperiosa necesidad de implementar una reestructuración general de los procesos internos del Hotel Savoy, con la finalidad de lograr la eficiencia y el éxito empresarial en su amplio sentido.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Las falencias que presentan los procesos internos del Hotel Savoy impiden su desarrollo empresarial generando la pérdida de competitividad en la industria hotelera guayaquileña y causan bajo rendimiento en sus ingresos mensuales?

#### **1.5. Objetivos**

##### ***1.5.1. Objetivo General***

Hacer un diagnóstico de las falencias y necesidades del Hotel Savoy de la ciudad de Guayaquil, en el plano administrativo y estratégico, con la finalidad de plantear una propuesta de reingeniería que le permita mejorar su nivel de competitividad, así como la rentabilidad del negocio.

##### ***1.5.2. Objetivos Específicos***

1. Realizar un estudio de mercado que permita diagnosticar la situación actual del Hotel Savoy de Guayaquil, para definir las falencias y posibles soluciones.
2. Definir la bases del modelo estratégico en el que se sustentará la reingeniería del Hotel Savoy de Guayaquil
3. Desarrollar un plan financiero para establecer la rentabilidad de la propuesta.

## 1.6. Formulación de Hipótesis

La implementación de un proceso de reingeniería en el Hotel Savoy, permitirá un cambio de imagen y procesos administrativos más eficientes que ayudará a mejorar la rentabilidad del negocio en al menos un 10%.

## 1.7. Variables

Tabla 1: Variables

INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
<ul style="list-style-type: none"><li>Falencias en los procesos operativos del Hotel Savoy de Guayaquil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disminución de la rentabilidad del negocio.</li></ul>

Elaboración: Autor de tesis

## 1.8. Contribución potencial de estudio

La contribución del presente trabajo de titulación radica en que a través de un proceso de reingeniería, se ofrecen cambios en las operaciones tradicionales de una empresa, las cuales se enfocan en el ofrecimiento de un mejor servicio y/o producto, lo cual se traduce en calidad y satisfacción de los clientes.

Asimismo, mediante los procesos de reingeniería, las empresas rompen viejos paradigmas y logran la modernización de los sistemas existentes, a tal punto que la innovación se convierte en una herramienta eficaz para cumplir los propósitos empresariales. De esta forma, las empresas inclusive pueden expandirse para atraer nuevos clientes, tal como ha sucedido con las prestigiosas cadenas hoteleras Sheraton, Hilton, entre otros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Reingeniería de procesos**

Dentro del marco teórico se presentarán temas relacionados al objeto de estudio, que en este caso será la ineficiencia de procesos que presenta el Hotel Savoy de la ciudad de Guayaquil, motivo por el cual se incluirán bases teóricas sobre la industria hotelera de dicha localidad.

En base al tema de investigación planteado, es necesario definir de manera precisa el concepto de una reingeniería de procesos y los aspectos relacionados a ello, entre los cuales los más relevantes son: los antecedentes, los tipos de reingeniería, pasos a seguir para llevarla a cabo y su importancia.

##### ***2.1.1. Antecedentes***

Los procesos de reingeniería tuvieron su aparición en la marina de guerra estadounidense, en el marco de la guerra de Estados Unidos y España en 1898, donde se analizó la eficiencia de los disparos y el impacto que tuvieron los cañones americanos para ganar la guerra al país ibérico.

El secreto de la milicia americana radicó en William Sowden Sims, quien cambió la visión de los navales de su país, al implementar por primera vez un proceso de "reingeniería" que constituyó diversas maniobras para mejorar la efectividad de los cañones estadounidenses, y hacer modificaciones en la manera de apuntar y disparar, regulando la relación de los engranajes para compensar la elevación y el tiempo del balanceo de los barcos para tener mayor efectividad, lo cual resultó exitoso. (Mundarain, Montenegro, Lozano, Aristimuño, & Travieso, 2010).

Ya en el plano empresarial, los procesos de reingeniería más destacados son los de Procter & Gamble, quienes desarrollaron productos como pañales

desechables, shampoo, jabones y dentífricos, comprometidos a elevar la calidad de servicio y la eficiencia de sus operaciones, fundamentados en los principios de Michael Hammer, a quien se lo denomina como el creador del término reingeniería, que en pocas palabras se resume al: "rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez" (Hammer & Champy, Reingeniería 7ma edición, 1995).

La reingeniería se considera como el producto de la urgente necesidad que tenían las empresas americanas de recuperar el nivel de posicionamiento en el mercado que perdieron a causa de la competitividad que presentó en primera instancia Japón seguido por Corea del Sur y Taiwan, ya que dichos países implementaron de forma efectiva la gestión de procesos, lo cual les facilitó alcanzar el éxito económico en todo el mundo. (Manene, 2012)

En la actualidad, la reingeniería de procesos comprende básicamente dos filosofías que a simple vista parecen ser contradictorias: la primera hace énfasis en que para obtener procesos eficientes debe haber un control; y la otra indica que el enriquecimiento de los puestos realza el factor humano del trabajo. (Hammer & Champy, Reingeniería 7ma edición, 1995). No obstante, las dos visiones son importantes porque proponen ahorros en diversos aspectos (tiempo y dinero), como resultado de procesos eficientes.

Por otra parte, el autor Flores (1979) establece que todo proceso organizativo conlleva algún tipo de intercambio de información, lo que en términos anglosajones se conoce como "Workflow" y "Workgroup", las cuales han sido concebidas para automatizar una secuencia de acciones, es decir, promueven la integración de procesos para lograr un objetivo en común. (Flores, 1979).

Actualmente, se detectan dos problemas principales en cuanto a especialización en los procesos se refiere: el primero se basa en que cada persona es responsable de una función específica por lo tanto al no dotarse de incentivos por metas globales se genera poco compromiso por alcanzar el resultado impuesto por los directivos; y el segundo se basa en que no se aprovecha en su totalidad el potencial humano.

En base a lo mencionado, en una empresa no rediseñada no existe un responsable por los resultados que genera un determinado proceso, motivo por el cual la mayoría de empresas han recurrido a la reingeniería como método de desarrollo y logro de eficiencia. Ésta se considera como una opción para reaccionar a los cambios constantes que presentan el mercado y la competitividad que se genera entre las empresas que conforman la industria en la que se desarrolla el negocio. (Fermín Salamanquez Z. , 2008)

A lo largo de la evolución industrial se han aplicado muchos casos de reingeniería de procesos internos en empresas que presentaban dificultades operativas, incluso cuando aún ese término no estaba definido. Los negocios trataban, en la medida de sus posibilidades, de avanzar de acuerdo a las necesidades del mercado, cambiando actividades propias del negocio por otras que dieran mejores resultados.

Fue en el año 1994 cuando, con la publicación de Hammer y Champy, los negocios encontraron una herramienta de gestión empresarial que les permitía evolucionar al mismo ritmo que lo hacía la industria donde se desarrollaban, lo que cambio de manera radical el ritmo de evolución tradicionalista. (Becerra, 2013)

A partir del conocimiento de dicha teoría muchas empresas decidieron reinventar su proceder operacional, refiriéndose no solo a las que presentaban problemas internos, sino también a las que considerándose exitosas, querían

evolucionar más aún. Esto generó mejor productividad en el mercado, mayores ingresos y más competitividad. (Becerra, 2013)

Actualmente el mundo empresarial hotelero se desarrolla en un constante cambio de tendencias donde el único objetivo es satisfacer las necesidades del mercado en mayor porcentaje que la competencia, motivo por el cual diseñan y ejecutan sistemas de control de calidad con la finalidad de detectar deficiencias en los procesos internos y aplicar métodos de rediseño para corregirlos.

### **2.1.2. Definición**

*“La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial mediante la cual se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una empresa, para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempos de ciclo y calidad.”* (Piedra, 2013)

La reingeniería de procesos está considerada como un instrumento de gestión que permite mejorar la operatividad de cualquier tipo de empresa, incluyendo factores innovadores que permitan actualizar la forma de desarrollar las actividades principales de una organización, con la finalidad de incrementar su competitividad en el mercado en que se desarrolla.

*“En la esencia de la reingeniería de negocios está la idea del pensamiento discontinuo: la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones comerciales corrientes”* (Hammer & Champy, Reingeniería, 1994)

Esta técnica consiste en rediseñar cada uno de los procesos operativos de la empresa, con la finalidad de corregir posibles falencias, aumentar actividades o eliminarlas si es necesario, tomando como parámetro principal las necesidades actuales de la compañía. Para tal efecto se precisa detectar las posibles inexactitudes que se presentan a diario y que impiden el correcto desarrollo de la organización.

### 2.1.3. Importancia

La importancia de la reingeniería de procesos radica en las diversas oportunidades y ventajas que se generan para una empresa a través de su aplicación, entre las cuales se mencionan las más relevantes:

- Se consiguen resultados visibles a corto plazo.
- Reducción en los costos operativos.
- Incremento de la productividad.
- Mayor competitividad.
- Contribuye a la adaptación de los avances tecnológicos.
- Ayuda a eliminar acciones repetitivas
- Logro de la eficiencia en atención al cliente.

Por todo lo mencionado se puede definir que la importancia en de la aplicación de una reingeniería de procesos se fundamenta en que sirve como instrumento para el logro y actualización de los objetivos empresariales, teniendo como punto de referencia el éxito en la realización de las actividades propias del negocio.

Gráfico 1: Mejoras generadas por la reingeniería de procesos



Fuente: (CDI Lean Manufacturing S. L., 2012)

#### ***2.1.4. Principios de la reingeniería de procesos***

La reingeniería de procesos, según Hammer & Champy, se basa en la frase “empezar de nuevo” por lo tanto es necesario tomar en consideración los siguientes principios: (Estrella, 2010)

- Es necesario la aprobación y apoyo de la gerencia para el diseño estratégico.
- Se deben diseñar estrategias empresariales que permitan guiar el programa de reingeniería.
- El principal objetivo es crear valor agregado para que el cliente note la diferencia.
- El punto clave de análisis es el proceso operativo, en el cual se debe identificar falencias para corregirlas.
- Es preciso incentivar y recompensar salarialmente al talento humano que surja de la nueva organización que obtenga la empresa luego de la reingeniería, para lograr mayor eficiencia y productividad.
- Se debe proveer a los empleados de los recursos necesarios para ejecutar las funciones delegadas.
- La observación es una herramienta indispensable para medir el nivel de satisfacción del cliente.
- El proceso de reingeniería debe ser flexible, con la finalidad de poder realizar cambios si es necesario a medida que se desarrolla el programa.
- La reingeniería debe acoplarse a las características de cada empresa.
- Se requiere de la ejecución de un sistema de medición y control para determinar si se cumplen de manera óptima los objetivos planteados.
- La resistencia al cambio es uno de los factores que, en ciertos casos, dificultan la ejecución de la reingeniería, por lo cual se deben elaborar estrategias para contrarrestarlo.
- La comunicación es un aspecto fundamental en todos los niveles jerárquicos de la organización, sino también a nivel externo, es decir en relación a la comunidad, clientes, mercado e industria.

### ***2.1.5. Metodología de la reingeniería de procesos***

La metodología para elaborar un programa de reingeniería de procesos en cualquier organización debe contener básicamente las siguientes etapas: (Fermín Salamanquez S. , 2008)

1. **Preparación.-** Es el primer paso y consiste en determinar los objetivos que justifiquen el proceso de reingeniería y las ventajas que se obtendrán con su ejecución. Se deben reflejar el vínculo existente entre el antes y el después.
2. **Identificación.-** El objetivo principal de esta fase es detectar las necesidades del cliente, los procesos actuales y la forma más idónea de agregarles valor. Para tal efecto es necesario precisar los conceptos que la empresa tiene sobre sus clientes, procesos, productividad y recursos.
3. **Visión.-** En esta fase se debe diseñar una visión que sea capaz de exponer un avance en cuanto a rendimiento empresarial se refiere. La visión del nuevo proceso de la empresa debe ser clara y específica con la finalidad de que los empleados la comprendan sin ningún problema y logren identificarse con ella.
4. **Solución.-** Esta etapa consiste en rediseñar no solo técnicamente la estructura de la empresa sino también en aspectos socio-culturales debido a la importancia que tiene la adaptación a los cambios del entorno que rodea a la organización.
5. **Transformación.-** Es el último paso y consiste en la implementación o ejecución del programa diseñado, a través del cual se podrá evaluar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos planteados en la primera etapa.

**Gráfico 2: Metodología para realizar la reingeniería de procesos**



**Elaboración: A. S. Jiménez Salazar**

#### ***2.1.6. Tipos de reingeniería de procesos***

La reingeniería de procesos puede clasificarse de acuerdo al enfoque que se le dé o al fin que se pretende conseguir dentro de la organización. Por lo tanto, se pueden distinguir tres tipos (Capacinet, 2010), los mismos que se mencionan a continuación:

- **Reingeniería enfocada a los costos.-** Se da este tipo de rediseño cuando el punto clave para realizar los cambios se determina en función de los costos y las actividades implícitas en el proceso operativo.
- **Reingeniería enfocada a la excelencia.-** Este tipo de reingeniería se da principalmente para lograr el éxito empresarial, es decir, se suelen rediseñar todos los procesos internos que presenten algún tipo de falencia.

- **Reingeniería enfocada a la innovación radical.-** Consiste en aplicar una reestructuración basada en implementar avances que permitan cumplir con la evolución del mercado.

**Gráfico 3: Tipos de reingeniería de procesos**



**Fuente:** (Capacinet, 2010)

**Elaboración:** A. S. Jiménez Salazar

### ***2.1.7. Pasos para realizar la reingeniería de proyectos***

Para realizar una reingeniería en los procesos internos de una empresa es imprescindible seguir una serie de pasos que facilitarán la identificación de las falencias implícitas en el proceso operativo actual y las estrategias que podrían mejorarlas. Para tal efecto, se muestra a continuación los pasos secuenciales que facilitaran la obtención de los resultados esperados. (Pérez Verzini, 2013)

1. **Elegir el proceso a rediseñar.-** Se debe identificar a que proceso interno se le realizará las mejoras, en función de los factores más relevantes en el éxito de la empresa, ya sea por su influencia en los resultados de la

compañía o por las falencias existentes. Cabe recalcar que existen casos en que se precisa realizar una reingeniería total, es decir, que implique todos los procesos de la empresa.

2. **Identificar los resultados deseados.-** Una vez establecido el proceso objeto de rediseño, se procede a determinar los objetivos que se pretenden alcanzar con la reingeniería, para lo cual es necesario utilizar parámetros medibles y claros, que sean alcanzables y que beneficien significativamente a la compañía, justificando de tal manera el trabajo a realizar.
3. **Revelar la situación actual.-** Consiste en recolectar toda la información necesaria para determinar tanto las inconsistencias como las fortalezas de los procesos que se realizan actualmente en la empresa. Por lo tanto se obtendrá información suficiente para tomar las medidas correctivas necesarias en los siguientes pasos del proceso de reingeniería.
4. **Describir el diagrama de flujo del proceso actual.-** Se debe mencionar de manera detallada y secuencial todos y cada uno de los pasos que integran el proceso en cuestión. Se deberá ilustrar el flujograma de dicho proceso con la finalidad de conocer de principio a fin el contenido de cada fase.
5. **Rediseñar el proceso.-** Es la fase más importante del proceso, ya que en ella se analizará porqué el proceso actual se realiza de tal forma si existen métodos más eficaces de llevarlo a cabo. Se estudia exhaustivamente todas las actividades implícitas y como se pueden mejorar, aplicando estrategias innovadoras y que cumplan con los requerimientos actuales del mercado y su cambio continuo.
6. **Asignar responsabilidades.-** Este paso consiste en delegar las responsabilidades de cada actividad a las personas idóneas para una

determinada tarea en el nuevo proceso, identificando sus capacidades y experiencia que permita un desempeño eficiente.

7. **Implementar.-** Es la fase donde se ejecuta la reingeniería diseñada para el proceso elegido. Se precisa el monitoreo constante de cada cambio realizado con la finalidad de que no se presenten inconvenientes que puedan desviar el rediseño planeado.
8. **Definir Indicadores de gestión.-** Como en todo ámbito, en la reingeniería de procesos es de vital importancia aplicar indicadores de gestión que permiten medir el desempeño de los colaboradores de la empresa, en este caso específico se lo hace con la finalidad de asegurar la obtención de los resultados esperados.

**Gráfico 4: Pasos de la reingeniería de procesos**



**Fuente:** (Pérez Verzini, 2013)

**Elaboración:** A. S. Jiménez Salazar

### **2.1.8. Reingeniería hotelera**

La reingeniería hotelera se enfoca básicamente en aspectos relacionados con la eficiencia en el servicio al cliente, detectando sus necesidades y diseñando

estrategias para satisfacerlas. (Ortega, 2005) Entre los principales puntos clave que caracteriza este tipo de rediseño se encuentran:

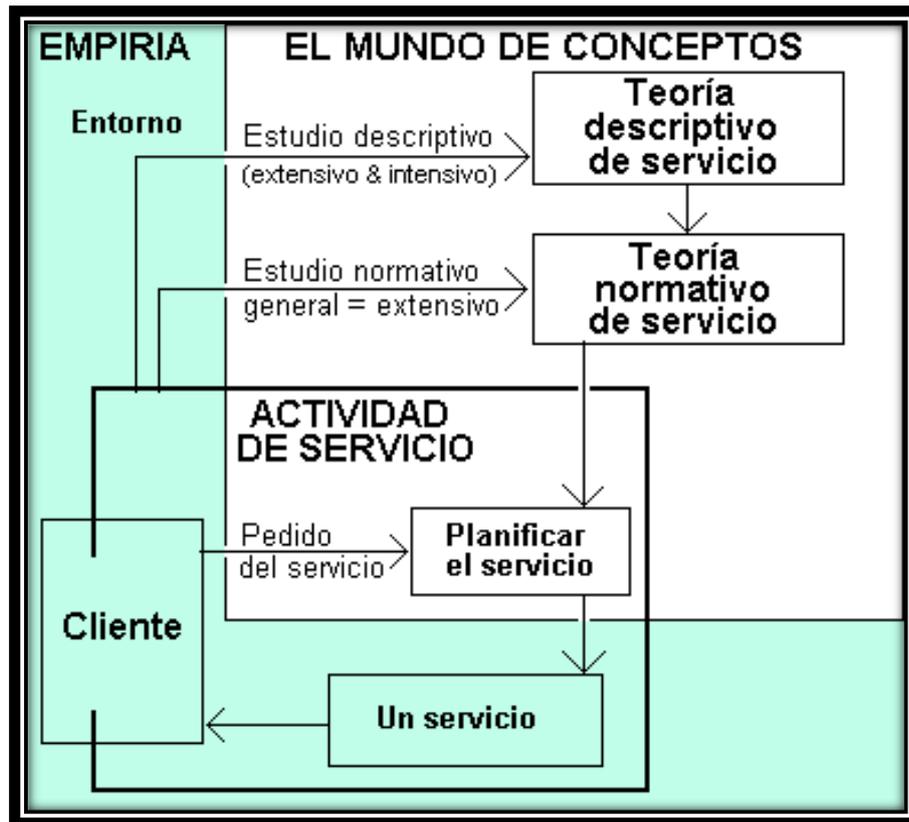
- Servicios de alimentación
- Servicios de hospedaje
- Servicio de entretenimiento
- Acceso a internet
- Área de parqueos
- Infraestructura adecuada y moderna
- Limpieza e higiene
- Servicios innovadores

#### **2.1.9. Teoría del servicio**

*“La teoría del servicio, es decir, conocimiento de cuál es permanente y normal en la actividad de servicio, se ha acumulado tradicionalmente en la forma tácita en la habilidad profesional de personas encargados de la actividad, pero hoy día más y más de ello es documentado en escritura por los investigadores.” (Routio, 2007)*

Al momento de estudiar la actividad de servicio, generalmente se usan dos tipos de enfoques: el descriptivo o el normativo. El resultado de la aplicación de los dos enfoques difiere mucho el uno del otro, aún cuando el objeto de estudio sea el mismo, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Teoría del servicio



Fuente: (Routio, 2007)

- **Teoría descriptiva.-** Este tipo de teoría se basa en conocimientos de la actividad de servicio pasada y actual; sin embargo no es de mucha utilidad al momento de realizar cambios que respondan a la evolución del mismo. Puede aplicarse para dos tipos de estudio; los extensivos, que contienen un gran número de casos y los intensivos que se basan en uno o dos casos como máximo.
- **Teoría normativa.-** Esta teoría posee información y herramientas que le son de gran utilidad a la gerencia, ya que permite optimizar la actividad de servicio actual o planificar estrategias que logren mejorarla. Este tipo de teoría suele utilizar la investigación extensiva ya que necesita muchos casos como material de apoyo.

### **2.1.10. Teoría del servicio al cliente**

En la actividad empresarial, no sólo la administración de recursos económicos, materiales y humanos basta para alcanzar el éxito. Es importante también aplicar una buena gestión de servicio al cliente, ya que es un aspecto fundamental para mantener la satisfacción al consumidor.

*“Servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador llámese empresa comercial de producción o de servicios con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.” (Zapata, 2011)*

Para determinar qué tipo de servicios se deben ofrecer, es necesario realizar encuestas periódicas que faciliten la identificación de las expectativas del consumidor y la importancia que éste le da a cada una de ellas. Adicionalmente, se requiere establecer la cantidad y calidad de los servicios que la empresa está dispuesta a ofrecer.

Los elementos más relevantes que intervienen en el servicio al cliente son los que se detallan a continuación:

- Contacto directo con el cliente
- Desarrollo de la relación con el consumidor o usuario
- Comunicación
- Manifestaciones de insatisfacción
- Infraestructura física. (Zapata, 2011)

La importancia del servicio al cliente radica en que su correcto desempeño es un factor influyente en las ventas, incluso tan poderoso como las estrategias promocionales y descuentos, de tal manera que se debe realizar de manera eficiente para obtener los ingresos esperados.

## **2.2. Servicios hoteleros**

### ***2.2.1. Definición de hotelería***

Con la finalidad de analizar la evolución de la industria hotelera, es necesario en primera instancia definir el concepto de un hotel. “Conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y/o comida a los huéspedes/clientes mediante compensación económica.” (Evolución Hotelera, 2011)

La hotelería consiste en brindar servicios de hospedaje a visitantes de manera temporal, para lo cual se debe contar con la infraestructura y acondicionamiento adecuados que permitan el descanso cómodo del huésped. Normalmente se clasifican de acuerdo a la calidad y cantidad de servicios que ofrecen.

Las clasificaciones que se pueden encontrar en la industria hotelera básicamente toman como parámetros de segmentación a factores tales como el confort, posición estratégica y nivel de servicios ofrecidos, y se dividen respecto a distintos indicadores, los mismos que se muestran a continuación:

- Asignación de Estrellas ( de 0 a 7)
- Categorización por Letras (de E a A)
- Denominación por Clases (de cuarta a primera)
- Diamantes y “Word Tourism” (Evolución Hotelera, 2011)

La clasificación más utilizada es la que emplea un número determinado de estrellas para reflejar la calidad y nivel del hotel, por lo tanto a continuación se presenta una tabla donde se detalla el significado que tiene la segmentación por estrella:

**Tabla 2: Clasificación más usual de los hoteles**

Nº DE ESTRELLAS	SIGNIFICADO
*****	Exclusivo para personas con poder adquisitivo extremadamente alto, servicios e infraestructura de lujo.
*****	Dirigido a clase socio-económica muy alta y con servicios innovadores de todo tipo
*****	Ofrece servicio de alto nivel de calidad y muy sofisticado
****	Oferta a un mercado exclusivo un servicio de buena calidad
***	Muy bueno
**	Bueno
*	Regular

**Fuente:** (Evolución Hotelera, 2011)

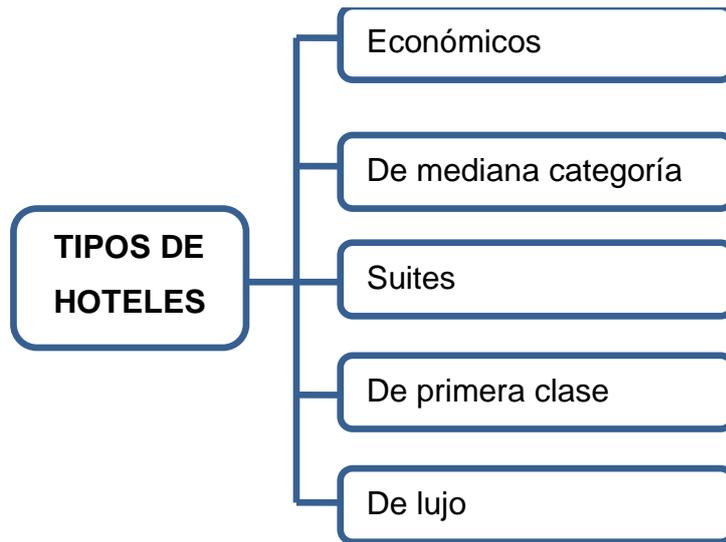
**Elaboración:** A. S. Jiménez Salazar

En la industria hotelera la fijación del precio por servicio se realiza de acuerdo al tipo de hotel, sin embargo, también se utilizan otros parámetros tales como la temporada del año (alta, medio o baja), y las condiciones de negociación en caso de alojar a grupos de turistas, estudiantes o empleados de alguna empresa.

Denis Foster, presenta una segmentación hotelera diferente, basándose en el precio del servicio y las condiciones físicas del establecimiento, la misma que se puede observar en el siguiente gráfico:



**Gráfico 6: Tipos de hoteles**



**Fuente:** (El Universo, 2013)

**Elaboración:** A. S. Jiménez Salazar

### ***2.2.2. Evolución tecnológica de la industria hotelera***

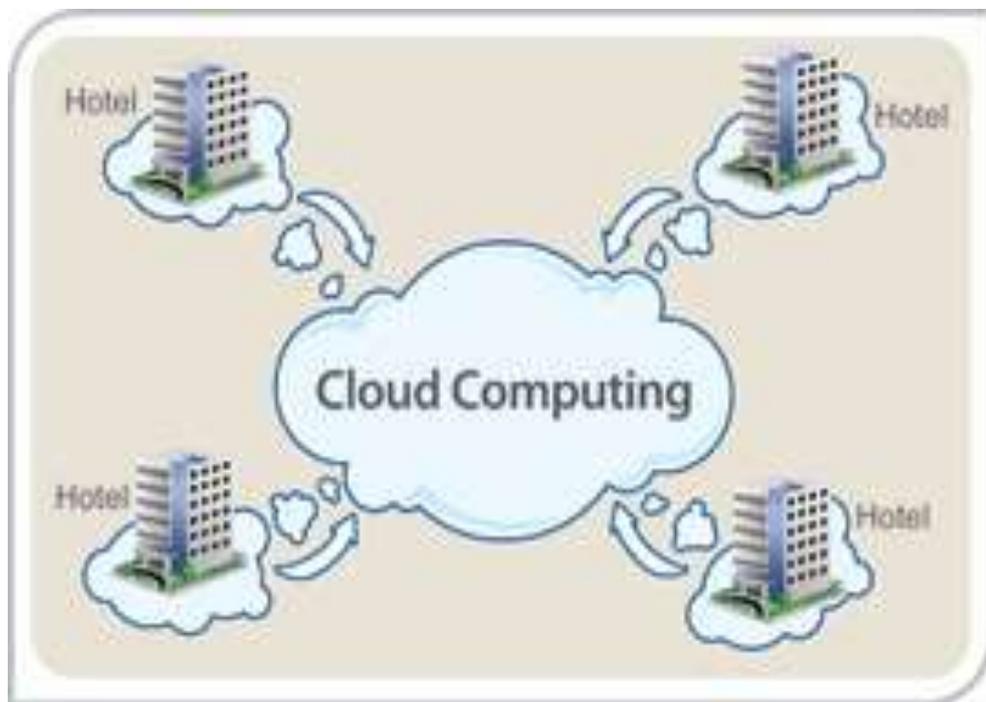
Actualmente, los avances tecnológicos permiten cumplir con las expectativas de los clientes en cualquier tipo de organización, sin embargo en la industria hotelera es de suma importancia estar atentos a las nuevas herramientas que permiten la automatización de los procesos de forma eficiente agilitando las actividades principales de este tipo de negocios y socializando la información de las mismas en todos las áreas funcionales y operativas del hotel.

Básicamente, una de las herramientas más importantes, en lo que avances tecnológicos se refiere para esta industria, se enfoca al “Cloud Computing” o nube tecnológica, que es un término empleado para referirse a las tecnologías de la información que son ofrecidas a través de internet utilizando como instrumento una plataforma que permite la evolución del servicio brindado a los turistas. (TCA Software Solutions, 2010)

Dicha plataforma permite que tanto las cadenas hoteleras como los hoteles independientes estén conectados y tengan acceso, a través de la nube tecnológica,

no solo a información de carácter operativo y económico, sino también ofrecer una integración automática con sistemas informáticos globales y centrales de reservaciones alrededor de todo el mundo.

**Gráfico 7: Cloud Computing o Nube Tecnológica**



**Fuente:** (TCA Software Solutions, 2010)

**Elaboración:** A. S. Jiménez Salazar

Es importante que un hotel cuente con este tipo de tecnologías incluida como herramienta de sus procesos operativos ya que facilita la agilidad en su gestión de servicios, así como captar turistas o visitantes de todas partes del mundo, lo que por ende le da una ventaja competitiva generadora de posicionamiento en el mercado.

Otra de las plataformas tecnológicas que se ha lanzado al mercado es la denominada “Thinktur”, que se constituye en un foro común para que todos los actores de la industria hotelera y turística a nivel mundial compartan información,

la cual facilite la generación de proyectos tomando como punto clave la demanda existente.

*“Esta plataforma persigue la asociación de todos los agentes significativos del sector turístico español (alojamientos, tour operadores, mayoristas, agencias de viaje, líneas aéreas, transporte terrestre, destinos, etc.) y del sector tecnológico (empresas especialistas en TICs, sostenibilidad, eficiencia energética, accesibilidad, transporte), además de contar con centros tecnológicos, asociaciones empresariales, organismos de investigación, Universidades y Administraciones. El objetivo de **Thinktur** es establecer las prioridades necesarias para el desarrollo del sector, así como coordinar, dinamizar y rentabilizar las inversiones, tanto públicas como privadas, en I+D+i.”* (AMETIC portal de información, 2008)

### **2.2.3. Evolución del servicio hotelero**

La evolución en el servicio hotelero es uno de los principales factores de competitividad en esta industria, ya que los clientes cada vez exigen más innovaciones que puedan generar un ambiente de confort durante su hospedaje, y es allí donde parte la disputa de los hoteles por satisfacer las expectativas del mercado.

Según indica Ted Horner, asesor de la consultora australiana especializada en tecnología y hospitalidad para cadenas hoteleras: *"La principal dificultad con la tecnología es la velocidad de su evolución, lo que hace imposible que los hoteles se estén actualizando tan rápido. Por ejemplo, en años recientes, el gran paso para los hoteleros era incluir televisiones planas en alta definición, ahora las pantallas LCD en 3D han revolucionado al mercado"* (Kochen, 2011)

Algunas de las ventajas en la evolución tecnológica aplicada al servicio hotelero dentro de las habitaciones son: evitar que se queden las luces encendidas lo cual se controla automáticamente, prever que no se empañen los vidrios y

espejos cuando el cliente sale de la ducha o simplemente tomar medidas sustitutivas para contrarrestar la pérdida de llaves.

En los hoteles de lujo se suele incluir todos los servicios tecnológicos y digitales, que hacen de la estadía del huésped, una experiencia futurista. En el siguiente gráfico se pueden visualizar las innovaciones que se incluyen dentro de la habitación de los hoteles que ofrecen servicios completos:

**Gráfico 8: Servicios tecnológicos hoteleros**



**Fuente:** (Agencia Web Heureka, 2012)

**Elaboración:** A. S. Jiménez Salazar

- **Redes inalámbricas de internet.**- Más que una expectativa, es una exigencia de los usuarios del sistema hotelero de Guayaquil, tener acceso a internet durante su hospedaje, ya sea por diversión o negocios.
- **Servicio de restaurante.**- Algunos hoteles de Guayaquil, pierden competitividad a gran escala ya que a pesar de contar con un excelente

servicio de hospedaje, no cuentan con el servicio de restaurante, hecho que genera poca afluencia de clientes y por ende el declive del negocio.

- **Tarjetas magnéticas.-** Se suelen utilizar en los hoteles de categoría media como reemplazo de las tradicionales llaves para acceder a las habitaciones. Su funcionalidad es mayor ya que se registra la hora de entrada y salida del huésped.
- **Climatización y luz.-** En algunos hoteles se ha implementado el uso sistemas inteligentes a través de los cuales se puede controlar la luz y climatización de las habitaciones, adaptándolas a la comodidad del usuario. Es una forma tecnológica de cumplir con las expectativas de los clientes.
- **Acceso Digital.-** El acceso a las habitaciones se puede realizar de diferentes maneras: a través de chips inteligentes, con el uso de iphone o en casos más innovadores con un escáner visual ubicado en la puerta, todo esto con la finalidad de evitar la usual y molesta pérdida de llaves.
- **Sensor de presencia.-** Al momento en que el huésped abandona la habitación, los sensores de presencia apagan las luces y las enciende cuando él vuelve. Posee un timbre que avisa al personal cuando la habitación está vacía para limpiarla.

A pesar de los avances tecnológicos e infraestructuras sofisticadas que se presentan en el mercado, la industria hotelera se ve envuelta en un continuo contraste ya que también es impactada por la tendencia ambientalista que se vive a nivel mundial, motivo por el cual los hoteles ecológicos han tomado bastante fuerza dentro de este sector. El poder disfrutar de ambientes naturales, que crean un contacto directo con la flora y fauna de un destino rural, es uno de los atractivos turísticos que constituyen una indiscutible tentación para visitantes de cualquier parte del mundo. Es necesario mencionar que este tipo de hoteles deben

contar con una imagen ecológica que permita al cliente transportarse a un cambio total de hospedaje.

En conclusión, la evolución de los servicios hoteleros se enfoca en cumplir con las expectativas de los clientes, utilizando como parámetros las exigencias del mercado en cuanto a tecnología, confort, ecología, diversión, alimentación y descanso. Dependiendo del enfoque se debe proveer la mejor calidad de servicio con la finalidad de marcar la diferenciación estratégica respecto a la competencia.

#### ***2.2.4. Exigencias de la evolución del mercado***

Los hoteles, a través del tiempo, dejaron de ser considerados como un simple lugar de hospedaje para pasar a convertirse en lugares donde se puede experimentar confort y disfrutar de servicios innovadores que generan satisfacción en los clientes, condiciones que muchas veces no poseen ni en sus propios hogares.

Artículos como el aire acondicionado, televisores de pantalla plana o teléfonos inalámbricos dejaron de ser considerados innovaciones para pasar a ser exigencias mínimas en los servicios hoteleros, debido a la constante evolución que existe en el mercado. Ahora los hoteles deben incluir obligatoriamente redes de acceso a internet, ya que es una de las principales exigencias de los usuarios. (Kochen, 2011)

Entre los principales servicios que exigen los huéspedes de un hotel se encuentran:

- Servicio de restaurante
- Parqueo
- Lugares internos de entretenimiento
- Acceso a internet y redes sociales
- Utilización de aparatos tecnológicos innovadores
- Servicio de transporte seguro

## 2.3. Estructura organizacional de los hoteles

### 2.3.1. Organigrama de un hotel de categoría media

Gráfico 9: Organigrama de un hotel de categoría media



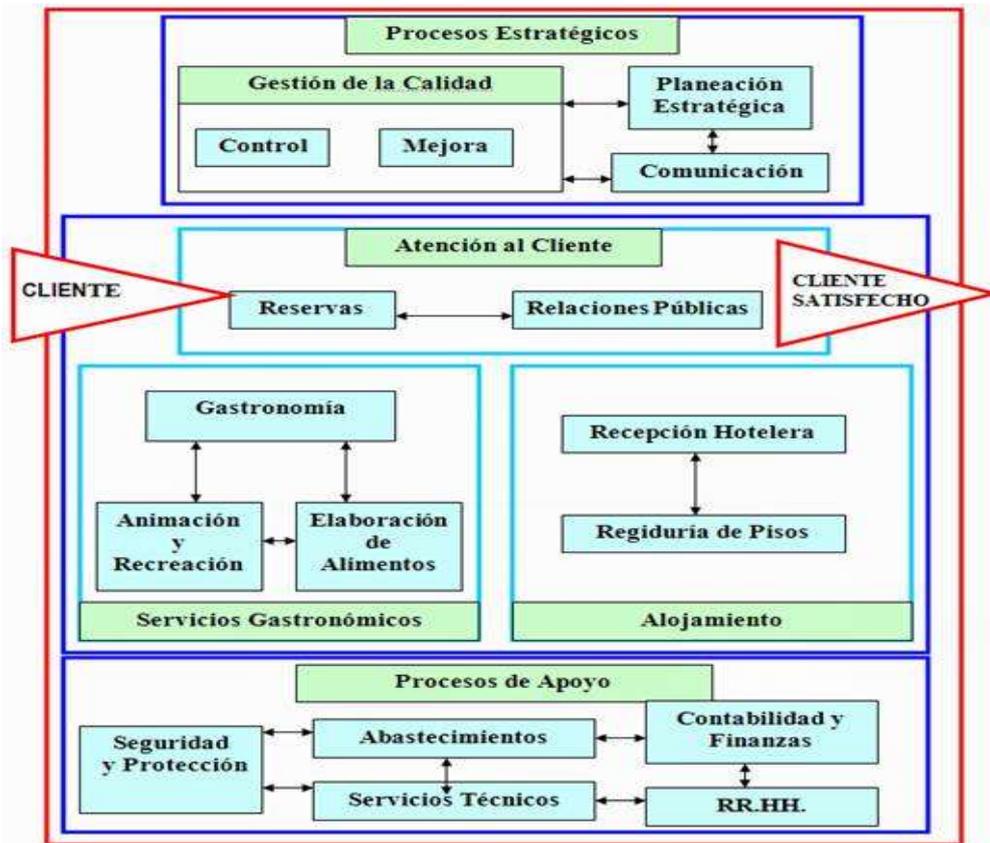
Fuente: A. S. Jiménez Salazar

### 2.3.2. Proceso operativo de un hotel

El proceso operativo de un hotel varía de acuerdo a la dimensión del mismo, ya que se debe tomar en cuenta las áreas departamentales del mismo y los empleados que operen en ellas. Sin embargo para efectos del estudio se procederá a elaborar un proceso que generalmente se da en hoteles medianos con la finalidad de explicar de manera concreta las fases operativas de la actividad hotelera.

El servicio hotelero consta generalmente de tres segmentos: hospedaje, alimentación y atención al cliente; por lo tanto, a continuación se presenta un cuadro en el cual se puede observar los diferentes ciclos que se realizan para en un hotel y las áreas funcionales que intervienen en cada uno de ellos.

Gráfico 10: Proceso operativo de un hotel



Fuente: (Ruíz Torres, 2009)

## 2.4. Calidad en los procesos

### 2.4.1. Definición de calidad

*“La Norma ISO 8402 define la calidad como el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”* (Fabetsia, 2006)

Es preciso también mencionar que la norma ISO 9000:2000 define dicho término como *“el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”* (Fabetsia, 2006)

La calidad en un concepto más amplio, hace referencia a las estrategias, actividades, características y procesos que se llevan a cabo de manera eficiente con el objetivo de llenar las expectativas generadas por personas u organizaciones.

### **2.4.2. Aseguramiento de calidad**

Actualmente, a la gestión de calidad se le está desarrollando una nueva tendencia donde se pasa del nivel de aseguramiento de la calidad a una escala de mejoramiento de la calidad. Esto en base al contenido de la nueva serie de Normas NTP – ISO 9000: 2001, la misma que enfoca dicho tema en la búsqueda de la mejora constante de la calidad dentro de los procesos. (García, Quispe, & Páez, 2003)

De tal manera, para el mejoramiento continuo de la calidad en los procesos, según la Norma ISO 9004:2001 se han establecido ocho principios de gestión de calidad, los mismos que al ser aplicados de forma correcta, aseguran un eficiente desarrollo de procesos. (García, Quispe, & Páez, 2003) Dichos principios son mencionados a continuación:

- 1. Orientación enfocada al cliente:** El éxito empresarial de las organizaciones depende en gran medida de sus clientes, por tal motivo los directivos y administradores deben comprender que se debe analizar exhaustivamente las necesidades y exigencias de ellos y esforzarse para satisfacerlas.
- 2. Liderazgo:** La guía y motivación que debe proveer un líder a sus colaboradores fomentarán la integración e identificación de los empleados hacia los objetivos organizacionales, permitiendo así su consecución.
- 3. Participación del personal:** El talento humano es el recurso más importante de una organización ya que son los colaboradores los que desempeñaran las actividades a través de las cuales se dará el servicio o la producción del bien. Su compromiso con los objetivos de la empresa son determinantes para lograr la calidad.

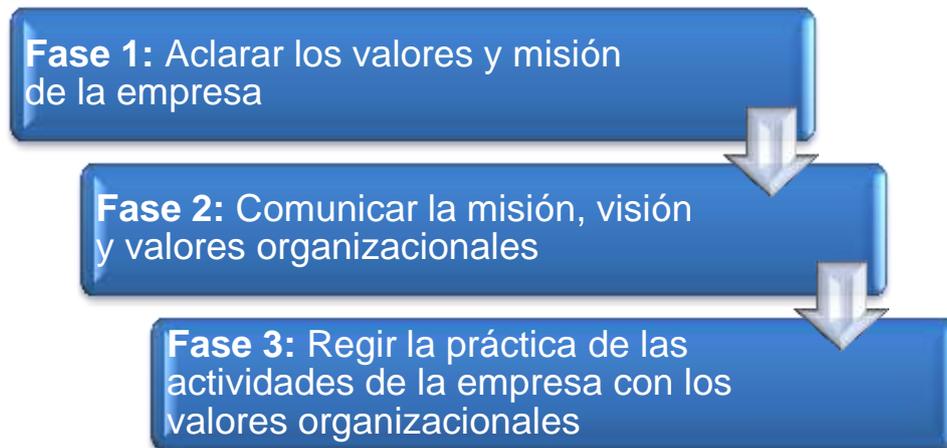
4. **Enfoque a los procesos:** El logro de los resultados que se esperan obtener depende significativamente de que cree la integración completa entre las actividades propias de la empresa y los recursos que se necesitan para desarrollarlas, para lo cual se necesita el diseño de un proceso determinado.
5. **Sistema enfocado hacia la gestión:** La adecuada gestión de los procesos internos y externos que se desarrollan en la empresa crean un factor que respalda el logro de objetivos organizacionales.
6. **Mejoramiento continuo:** En miras de alcanzar el éxito y desarrollo empresarial, es necesario realizar actividades que prioricen la mejora continua de los procesos existentes, definiendo la búsqueda de la excelencia como objetivo primordial.
7. **Toma de decisiones basadas en hechos:** Se precisa la identificación, estudio y análisis de los datos que puedan relacionarse con la actividad de la empresa, como medida auto evaluativa para la toma de decisiones oportunamente.
8. **Relación mutuamente benéfica con proveedores:** El manejo de una relación cordial, amable y de beneficio equitativo con los proveedores, asegura que ambos incrementen su capacidad para lograr mayor valor en sus operaciones.

#### ***2.4.3. Administración por valores***

La administración por valores consiste en un instrumento que se aplica a la gestión organizacional generando así grandes beneficios de auto evaluación, identificación de fortalezas y debilidades tanto personal como por áreas dentro de una determinada empresa. Es una herramienta de gran utilidad para lograr la eficiencia en los procesos. (Economía, 2010)

Este sistema estratégico requiere de un tiempo determinado para aplicarse en una organización y precisa que los empleados muestren total predisposición para llevar a cabo las fases implícitas, ya que deberán participar de manera activa en la elección de los valores que se pretenden promover, hecho que genera la identificación de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

**Gráfico 11: Fase de la administración por valores**



**Fuente:** (Economía, 2010)

**Elaboración:** A. S. Jiménez Salazar

## CAPÍTULO III

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Modalidad de la investigación**

El presente capítulo consiste en una amplia y detallada explicación que describe los métodos, tipos, técnicas e instrumentos a través de los cuales se pretende recolectar los datos informativos para el desarrollo de la investigación planteada.

#### **3.1. Metodología**

Para el desarrollo de la investigación se utilizará la metodología cualitativa, ya que facilita la comprensión de los fenómenos reales que dan origen al problema y los factores que intervienen directamente en él. En el caso del presente proyecto, permitirá analizar con claridad el fenómeno objeto de estudio, y por ende contar con los elementos de juicio necesarios para elaborar conclusiones adecuadas.

*“La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.” (Vera, 2008)*

La investigación cualitativa se fundamenta en el hecho de conocer a fondo la dinámica a través de la cual ocurre el proceso originario del problema, a diferencia de otro tipo de estudios tales como los correccionales o experimentales que sólo basan su teoría en la relación causa - efecto entre dos o más variables.

#### **3.2. Tipos de investigación**

### ***3.2.1. Investigación descriptiva***

La investigación descriptiva consiste en la identificar las actividades usuales de la población objeto de estudio, con la finalidad conocer de forma detallada las actitudes relevantes que marcan un perfil determinado. Este tipo de investigación no se limita únicamente a la recolección de datos informativos, va mucho más allá, porque facilita la predicción de la relación existente entre dos o más variables. (Van & Meyer, 2006)

En este caso, la investigación descriptiva permitirá elaborar un perfil de los usuarios del servicio hotelero guayaquileño, incluyendo preferencias, conductas habituales, y exigencias evolutivas. La investigación descriptiva no se puede realizar de manera desordenada ya que no se obtendrían datos precisos ni significativos, motivo por el cual se basa en un proceso definido por las siguientes etapas:

1. Reconocer las características del problema escogido: falencias en los procesos administrativos y estratégicos del Hotel Savoy de la ciudad de Guayaquil.
2. Definir y formular el problema de investigación: ¿Las falencias que presentan los procesos internos del Hotel Savoy impiden su desarrollo empresarial generando la pérdida de competitividad en la industria hotelera guayaquileña y causan bajo rendimiento en sus ingresos mensuales?
3. Establecer la hipótesis: La implementación de un proceso de reingeniería en el Hotel Savoy, permitirá un cambio de imagen y procesos administrativos más eficientes que ayudará a mejorar la rentabilidad del negocio en al menos un 10%.
4. Clasificar los datos, para que se pueda tomar secciones de ellos de acuerdo al propósito del estudio y faciliten la manifestación de las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
5. Escoger los temas y las fuentes adecuadas.

6. Verificar la eficacia de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
7. Estudiar e interpretar la información obtenida, en términos simplificados y claros.
8. Elaborar conclusiones.

### ***3.2.2. Investigación aplicada***

La investigación aplicada es una técnica metodológica muy utilizada en situaciones donde se requiere de una respuesta efectiva y fundamentada a una situación problemática previamente descrita. Se fundamenta en generar datos que permitan elaborar una propuesta de solución en un contexto específico.

*“La investigación aplicada concentra su atención en las posibilidades fácticas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver los problemas y necesidades que se plantean los hombres en sociedad en un corto, mediano o largo plazo.”* (Egg, Hernández, & Otros, 2011)

Este tipo de investigación facilitará la obtención de datos relevantes que servirán como base para la toma de decisiones. En este caso específico, servirá como estrategia metodológica para la elaboración de la propuesta de mejora, es decir, el diseño de la reingeniería de procesos.

### ***3.2.3. Investigación de campo***

La investigación de campo es el método más eficiente al momento de recabar información precisa y confiable, ya que se requiere del contacto directo del investigador con las fuentes de información no documentales. La aplicación de éste tipo de estudio facilitará conocer detalladamente la percepción que tienen los empleados y el gerente del Hotel Savoy sobre la situación actual de los procesos internos de dicha empresa.

*“Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia; haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.”* (Contreras, 2011)

La investigación de campo puede realizarse de dos formas: global, donde se identifican las características naturales, económicas y propias del objeto de estudio; e individual, a través del establecer una aproximación y relacionamiento con las personas más importantes o destacadas del grupo de estudio, es decir, líderes o personajes representativos que provean información relevante. (Egg, Hernández, & Otros, 2011)

### **3.3. Tipo de diseño**

#### ***3.3.1. Diseño Bibliográfico***

Se empleó el diseño bibliográfico en la elaboración del marco teórico descrito en el capítulo anterior, para lo cual se utilizó herramientas documentales de apoyo que generaron información relevante para el tema de estudio, lo cual permitió conocer las principales teorías sobre la reingeniería de procesos, la industria hotelera, su evolución y estructura organizacional, entre otros temas.

Ente las fuentes bibliográficas que se utilizaron, las cuales serán detalladas en la sección del mismo nombre, se escogieron documentos de las siguientes categorías:

- Libros
- Prensa escrita
- Revistas digitales
- Publicaciones Webs
- Blogs especializados en el tema de estudio
- Textos

### ***3.3.2. Diseño de Campo***

Este tipo de diseño consiste en aplicar el concepto previamente expuesto de investigación de campo, para lo cual será necesario la realización de encuestas dirigidas a la población objeto de estudio, que en este caso específico, serán tanto los clientes como los empleados del hotel Savoy, debido a que son los principales actores dentro de la actividad de servicios de la empresa.

Adicionalmente, se realizará una entrevista al gerente del hotel Savoy, con la finalidad de obtener información desde todas las perspectivas posibles, considerándolo como una de las principales fuentes para el análisis de la situación actual de dicha compañía. Se pretende que los resultados de este diseño investigativo, sirvan como información fidedigna para la elaboración de conclusiones.

### ***3.3.3. Diseño Descriptivo***

A través del diseño descriptivo se obtendrán las características específicas de la población objeto de estudio, refiriéndose específicamente a al talento humano que labora en el hotel Savoy, los clientes, y el gerente de dicho establecimiento hotelero. Este hecho permitirá conocer de manera exacta las actividades usuales que realizan cada uno de los involucrados en el proceso interno de la empresa.

Es necesario recordar que no se puede realizar un análisis sin tener establecido la perfil de la población en base a la cual se realiza el estudio, motivo por el cual este diseño será una herramienta de gran utilidad para el desarrollo del presente proyecto, y por ende facilitará la comprensión de la situación real en la que se encuentra el hotel Savoy.

### **3.4. Métodos**

#### ***3.4.1. Método teórico***

El método teórico explica el problema en el cual se basa la investigación, relacionándola con el conocimiento o las teorías que existen sobre él. Al escoger este tipo de métodos para emplearlos en un trabajo investigativo, se suelen utilizar estudios ya realizados, tesis comprobadas, teorías planteadas, entre otros. (Días, 2010)

En el método teórico usualmente se plantean relatos o explicaciones acerca de las relaciones entre los hechos suscitados, la relación existente entre las variables y la hipótesis. Cabe recalcar que en esta investigación se utilizó este método al momento de desarrollar el marco teórico, tomando como base las diferentes teorías relacionadas con el sistema hotelero y la reingeniería de procesos.

#### ***3.4.2. Método científico***

Se considera como método científico al “conjunto de procedimientos que deben seguirse, teniendo en cuenta las observaciones, experimentaciones, experiencia y razonamiento. Un procedimiento que se aplica al ciclo completo de la investigación en la búsqueda de soluciones a cada problema del conocimiento.” (Días, 2010)

El método científico representa construcciones de ideas lógicas a través de las cuales se puede entender un hecho o fenómeno. Éste consiste en un conjunto de ideas, las mismas que conforman un sistema conceptual en base a ciencias que lo demuestran de forma contundente. Es importante la aplicación de este método para fundamentar lo descrito en la presente investigación.

### ***3.4.3. Método inductivo***

El método inductivo utiliza el análisis de los hechos a través del razonamiento, con la finalidad de obtener conclusiones que van desde lo particular hacia lo general. “El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.” (Bernal Torres, 2006)

Este método servirá como ayuda en la formación de conclusiones basadas en las deficiencias y problemas por los cuales está atravesando el hotel Savoy y llegando hasta la evolución de la industria hotelera actualmente, hecho que generará conceptos sobre los cambios que deben realizarse en dichas circunstancias.

### ***3.4.4. Método deductivo***

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” (Bernal Torres, 2006)

Al utilizar en esta investigación el método deductivo, se facilita el análisis de los hechos generales que determinan el sistema operativo de la industria hotelera no solo a nivel nacional sino también internacional, adquiriendo pautas que generen ideas a través de las cuales se pueda mejorar los procesos que se dan en el hotel Savoy, y por ende lograr la eficiencia en sus actividades diarias.

### ***3.4.5. Método histórico***

El método histórico es un procedimiento investigativo que se emplea con la finalidad de aclarar las ideas o percepciones sobre una situación problemática determinada. “Consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos,

inferiendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común. (Bernal Torres, 2006)

Con la aplicación de este método se pretende recabar la información histórica que precede a la situación actual del hotel Savoy y que ha dado origen a las dificultades que se presentan en su proceso operativo, así como las diferentes estrategias que se han implementado para tratar de solucionarlas.

### **3.5. Técnicas**

#### ***3.5.1. Técnica de la encuesta***

*“La encuesta, una de las técnicas de investigación social más difundidas, se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de la población con el objeto de recabar información. Se puede basar en aspectos objetivos (hechos, hábitos de conducta, características personales) o subjetivos (opiniones o actitudes)” (Muñoz, 2010)*

Se utilizará la técnica de la encuesta dirigida a dos grupos poblacionales que a pesar de ser diferentes, ambos se encuentran relacionados con el hotel Savoy y sus actividades hoteleras diarias; esto, con la finalidad de conocer de forma directa la percepción que tienen sobre la operatividad y servicio al cliente que brinda el hotel.

Por una parte se encuestará a los empleados del hotel ya que se requiere conocer a fondo las falencias y problemas que se presentan diariamente en el desarrollo de sus procesos internos. El otro grupo a encuestar está integrado por los clientes del hotel, ya que es de suma importancia identificar las expectativas que tienen sobre el servicio de hospedaje a recibir y la opinión después de haberse alojado en el hotel Savoy.

### 3.5.2. *Recolección de datos*

Para que la recolección de datos sea eficiente, se debe estructurarla de manera ordenada, y esto se realiza utilizando como instrumento un cuestionario de preguntas, las mismas que pueden ser: abiertas, utilizando interrogantes que permitan a la fuente exponer ampliamente su criterio sobre el tema; o cerradas, donde se presentan una serie de opciones para responder la pregunta planteada.

**Tabla 3: Instrumentos de recolección de datos**

<b>PREGUNTAS ABIERTAS</b>	Dan la oportunidad de que la fuente interrogada proporcione respuestas amplias, explicando detalles sobre el tema en cuestión.
<b>PREGUNTAS CERRADAS</b>	Llamadas también objetivas, dan varias opciones ya elaboradas para que el encuestado elija la más apropiada según su criterio personal.

**Elaboración: A. S. Jiménez Salazar**

### 3.5.3. *Elaboración de instrumentos de medición*

Se pretende recolectar los datos utilizando los dos tipos de cuestionarios antes mencionados. La encuesta, dirigida a clientes y empleados del hotel Savoy, se estructurará con preguntas cerradas ofreciendo varias respuestas con la finalidad de que los encuestados elijan la más acorde a su percepción sobre el tema, tratando cuestiones relevantes sobre el servicio del hotel y las actividades implícitas en el mismo.

En cuanto a la entrevista que se aplicará al gerente del hotel, se diseñaran preguntas abiertas que den pie a obtener respuestas amplias y explícitas, ya que

mientras más información formal se pueda recolectar, mayores serán los elementos que permitan realizar un análisis y su adecuada interpretación, por ende se podrá presentar conclusiones efectivas.

#### ***3.5.4. Aplicación del instrumento de medición***

La encuesta dirigida a los empleados del hotel Savoy se realizará dentro del establecimiento, a la hora de entrada del personal, para lo cual se dará una breve explicación sobre el tema por el cual se aplica el instrumento de medición. Se asegurará la confidencialidad de las respuestas con el propósito de que los colaboradores de la empresa no teman contestar de manera sincera.

En relación a los clientes, la recepcionista será la encargada de entregarles el formato de la encuesta, indicando previamente que ésta se realiza con la finalidad de mejorar la atención y servicio que ofrece el hotel a sus huéspedes y que es necesario conocer su apreciación sobre el tema. La entrevista al gerente se realizará el mismo día de las encuestas de manera que los datos se obtengan en las circunstancias igualitarias.

#### ***3.5.5. Obtención de datos***

Desde la elaboración de los instrumentos a través de los cuales se recolectarán los datos, se ha segmentado las fuentes que se utilizarán en el estudio en tres grupos poblacionales: empleados, clientes y gerente. En cada caso se obtendrán datos de naturaleza distinta o desde una diferente perspectiva acerca del problema de investigación planteado.

De la misma manera, la información que se obtenga después de aplicar los instrumentos de recolección de datos respectivos, será separada con la finalidad de procesarla, analizarla e interpretarla de manera independiente. Cabe recalcar que a pesar de lo mencionado, las conclusiones se elaborarán de manera unificada, formando conceptos globales sobre la investigación realizada.

### ***3.5.6. Codificación de datos***

Los datos obtenidos en el estudio serán procesados utilizando como herramienta una tabla donde se los codifica de manera precisa, en función de las respuestas generadas por los encuestados. Este tipo de procedimiento se realiza con la finalidad de facilitar la fase de preparación para su respectivo análisis y que el mismo se realice con eficiencia.

### ***3.5.7. Preparación para su análisis***

En esta fase del procesamiento de datos se utiliza como instrumento de ayuda el programa Microsoft Excel, donde se elabora una tabla para cada pregunta y se tabulan las respuestas. Cada tabla tendrá las opciones con el determinado porcentaje obtenido, lo cual genera datos para elaborar un gráfico en el que se representa de forma visual los resultados.

## **3.6. Análisis de datos**

Posteriormente al procesamiento de datos se realiza el análisis de los mismos, con el propósito de interpretar textualmente los resultados obtenidos en el estudio. Dicho análisis se realizará de forma individual para cada pregunta; no obstante, al momento de elaborar las conclusiones se tomarán en cuenta los aspectos globales del trabajo realizado.

## **3.7. Población**

Como se mencionó anteriormente, la población objeto de estudio en este caso estará dirigida al personal que labora en el Hotel Savoy y a los turistas que visitan la ciudad de Guayaquil y tentativamente pudieran hospedarse en el

establecimiento. De esta forma, La siguiente tabla muestra el número de empleados con los que cuenta el hotel:

**Tabla 4: Personal del Hotel Savoy**

<b>PERSONAL DEL HOTEL SAVOY</b>	
<b>CARGO</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>
Gerente	1
Recepcionista	1
Ama de llaves	1
Camareros	2
Encargado de lavandería	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

Elaboración: A. S. Jiménez Salazar

Por otra parte, para el caso de los turistas que visitan a la ciudad de Guayaquil se ha considerado el informe que proporciona el Ministerio de Turismo respecto al número de extranjeros que ingresan al país por medio de las jefaturas de migración. Para este efecto se ha considerado calcular un promedio de los ingresos suscitados entre los años 2012 y 2013, para obtener una estadística del número de turistas que ingresan a Guayaquil. A continuación se presenta el respectivo cuadro:

**Tabla 5: Entrada de Extranjeros por las Jefaturas de Migración**

<b>JEFATURAS</b>	<b>ACUMULADO</b>		<b>PROMEDIO</b>
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2012-2013</b>
	<b>Ene-Dic</b>	<b>Ene-Dic</b>	
PICHINCHA	540,086	632,933	586,510
<b>GUAYAS</b>	<b>316,556</b>	<b>321,508</b>	<b>319,032</b>
CARCHI	228,061	210,633	219,347
EL ORO	143,982	158,104	151,043
LOJA	13,179	11,574	12,377
OTRAS JEFATURAS	30,037	31,517	30,777
<b>TOTAL</b>	<b>1,271,901</b>	<b>1,366,269</b>	<b>1,319,085</b>

Elaboración: A. S. Jiménez Salazar

Es así como se puede establecer que la población para el cálculo de la muestra sería equivalente a 319,038 personas divididas en 6 empleados del Hotel Savoy y 319,032 personas extranjeras que visitan la ciudad de Guayaquil.

### 3.8. Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizará la fórmula estadística para poblaciones finitas, la misma que se presenta a continuación:

**Gráfico 12: Fórmula para calcular la muestra de poblaciones finitas**

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

**Elaboración: A. S. Jiménez Salazar**

Posteriormente se detallará cada uno de los elementos que contiene la fórmula, con la finalidad de realizar su respectivo cálculo:

- **N:** Tamaño de la población es 319,038 personas que equivale al número de visitantes extranjeros que ingresan a Guayaquil por medio de las Jefaturas de Migración (319,032) y a los empleados del Hotel Savoy (6).
- **z:** Se calcula utilizando el nivel de confianza ( $0.95 \div 2 = 0.475$ ) y con el resultado obtenido se busca el valor respectivo según la tabla de distribución estadística, en este caso para 0.475 el valor z es 1.96.
- **e:** Es el máximo error permisible, cuyo porcentaje indica el grado de desviación en los resultados que se pretenden lograr, los mismos que en este caso específico será el 5%.
- **p:** Es la probabilidad de que el evento ocurra; para el cálculo se aplicará un valor de 0.50 para la proporción.
- **q:** es la probabilidad de que el evento no ocurra ( $q = 1-p$ ); en este caso también es 0.50.

- **n**: es el tamaño de la muestra a calcular.

Con el análisis preliminar de estos elementos se procede a encontrar el tamaño de la muestra, obteniendo lo siguiente:

**Gráfico 13: Cálculo de la muestra**

<b>n/c=</b>	95%	<b>n =</b>	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
<b>z=</b>	1.96		
<b>p=</b>	0.50		
<b>q=</b>	0.50		
<b>N=</b>	319,038	<b>n =</b>	$\frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (319038)}{(319038- 1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$
<b>e=</b>	5%		
<b>n=</b>	?		
		<b>n =</b>	$\frac{306404.10}{798.55}$
		<b>n =</b>	384

**Elaboración: A. S. Jiménez Salazar**

Para llevar a cabo el desarrollo del muestreo se aplicó la técnica de la encuesta, a través del procedimiento probabilístico de muestreo aleatorio simple, ya que es el más sencillo de utilizar ya que se establece que todos los individuos de una población pueden formar parte de la muestra, por tanto tienen la distribución tanto p y q se ha establecido en 50% y 50%, ya que una persona sólo tiene dos escenarios o es encuestada o no lo es. De esta forma, para la recolección de los datos se siguió el siguiente procedimiento:

- Los días en que se realizó la encuesta fueron entre los días 15 y 30 de septiembre del 2013.
- Las encuestas se llevaron a cabo en los alrededores del Hotel Savoy y calles aledañas de mucho flujo de turistas como Boyacá, Nueve de Octubre, Malecón, Pedro Carbo, Cerro Santa Ana; es decir todo el sector comprendido como la zona central que fue objeto de la regeneración urbana.
- Se consideró básicamente el criterio de los turistas extranjeros y aquellas personas que se hospedaron dentro del establecimiento y pudieron constar los actuales servicios del hotel.

### 3.9. Matriz de operacionalización de las variables

**Tabla 6: Matriz de operacionalización de las variables**

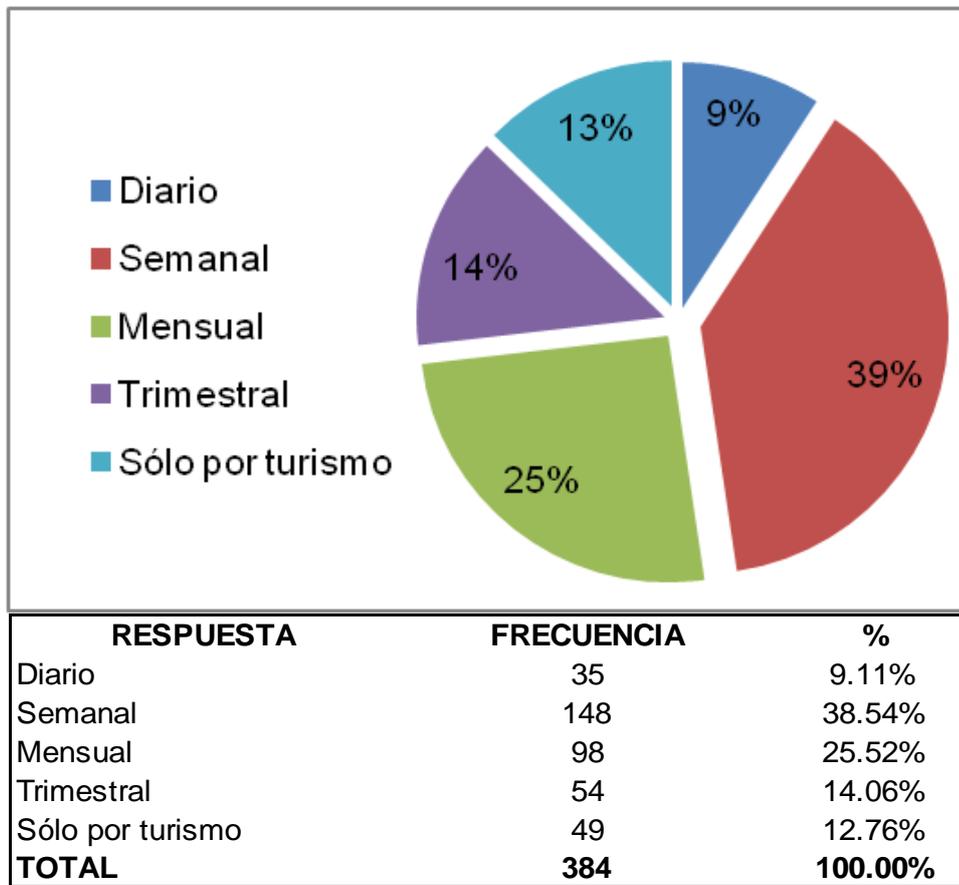
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>INDEPENDIENTE</b> (Falencias en los procesos operativos del hotel Savoy de Guayaquil)	Diseño de una reingeniería de procesos para corregir las falencias del hotel Savoy	Número de quejas y reclamos suscitados en el mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de falencias.</li> <li>• Identificación de expectativas de los clientes.</li> </ul>
<b>DEPENDIENTE</b> (Proceso de reingeniería)	Mejoramiento de la eficiencia en los procesos operativos del hotel Savoy	Rentabilidad Neta: Utilidad Neta/Ventas  Incremento de las ventas: (Ventas Año 1/Ventas año 0)-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de servicios innovadores</li> <li>• Correcciones de ineficiencia.</li> </ul>

Elaboración: A. S. Jiménez Salazar

### 3.10. Análisis y presentación de los resultados de la encuesta

#### 1. Frecuencia de utilización de los servicios del hotel Savoy

Gráfico 14: Frecuencia de utilización de los servicios del hotel Savoy

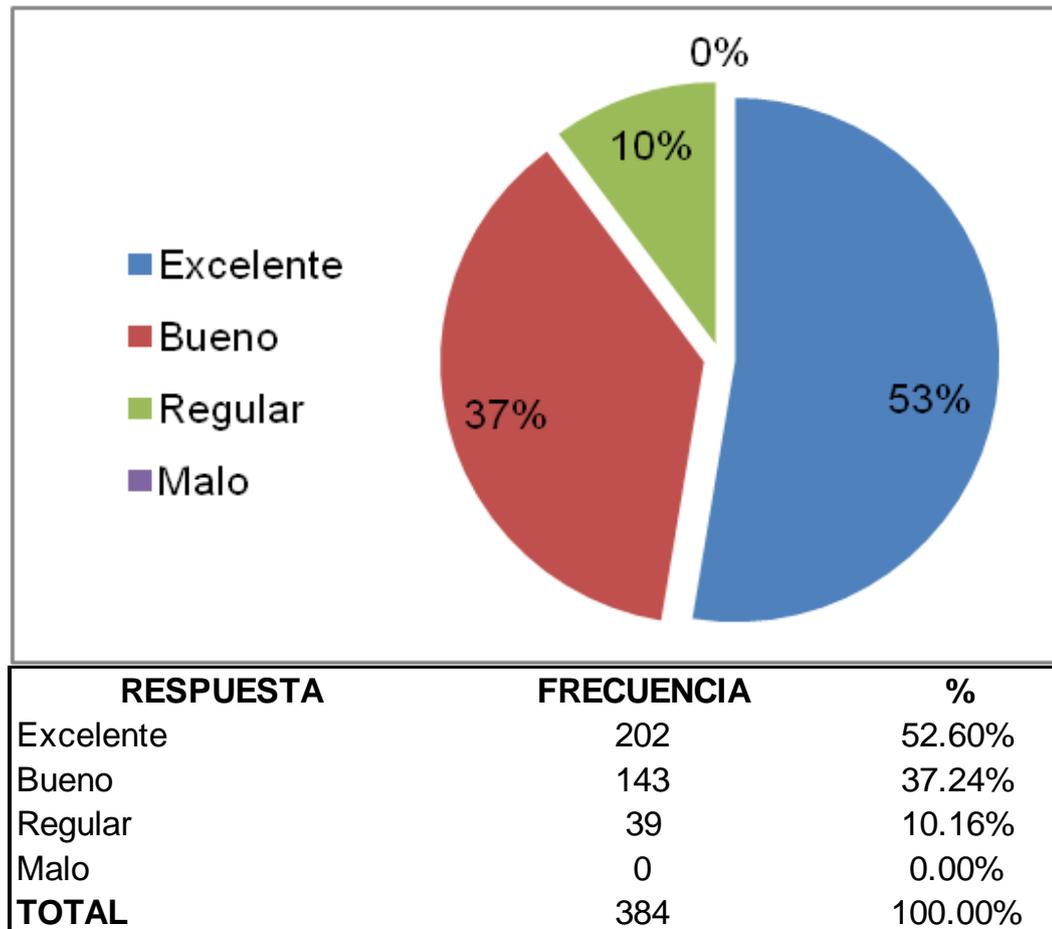


Elaboración: Autor de tesis

La frecuencia con que los clientes del hotel Savoy utilizan sus servicios es: semanal y mensual, cada una de estas opciones se encuentra representada por el 39% y 25% respectivamente, lo cual denota una periodicidad constante. Los resultados para cada una de las opciones planteadas se mostraron en la tabla y gráfico anteriores.

## 2. Grado de satisfacción

Gráfico 15: Grado de satisfacción

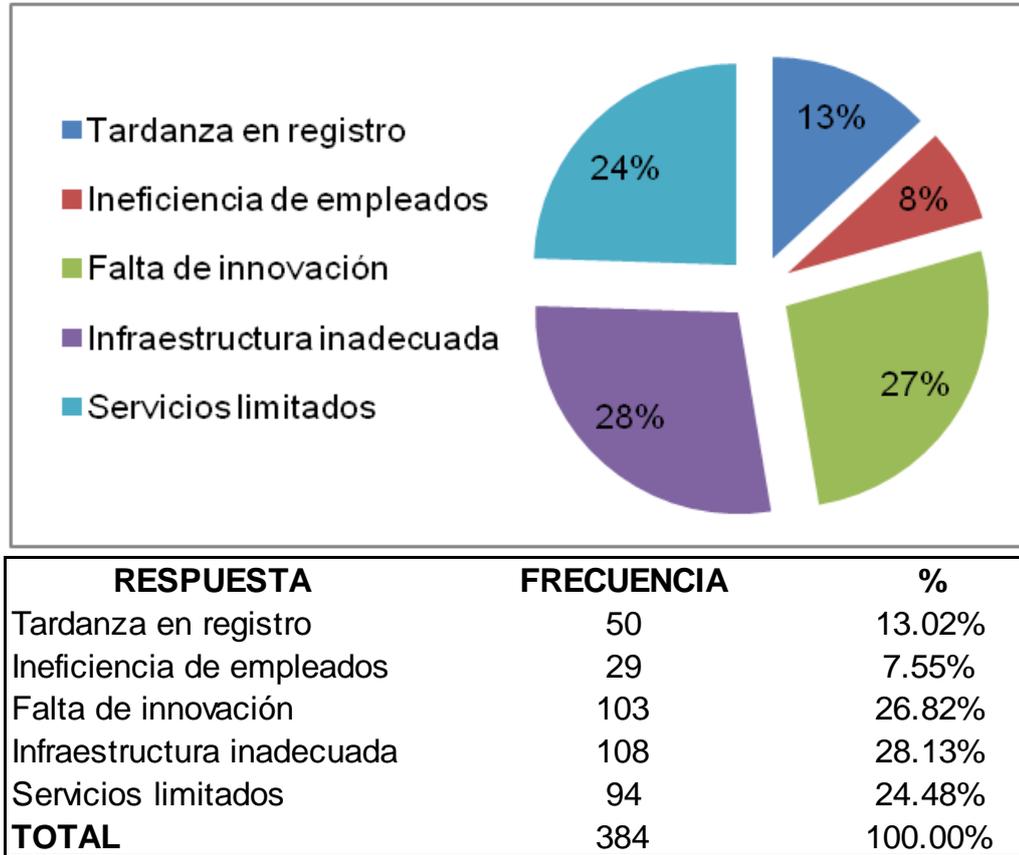


Elaboración: Autor de tesis

El grado de satisfacción que tienen los clientes después de haberse hospedado en el hotel Savoy en su mayoría es excelente, lo cual se encuentra representado con el 53%; también hay un grupo que califica como buena la satisfacción obtenida en dicha estadía, esta opción está representada con el 37%. Previamente se detallaron los resultados obtenidos en cada una de las alternativas planteadas.

### 3. Inconvenientes encontrados en la estadía en el hotel Savoy

Gráfico 16: Inconvenientes encontrados en la estadía en el hotel Savoy

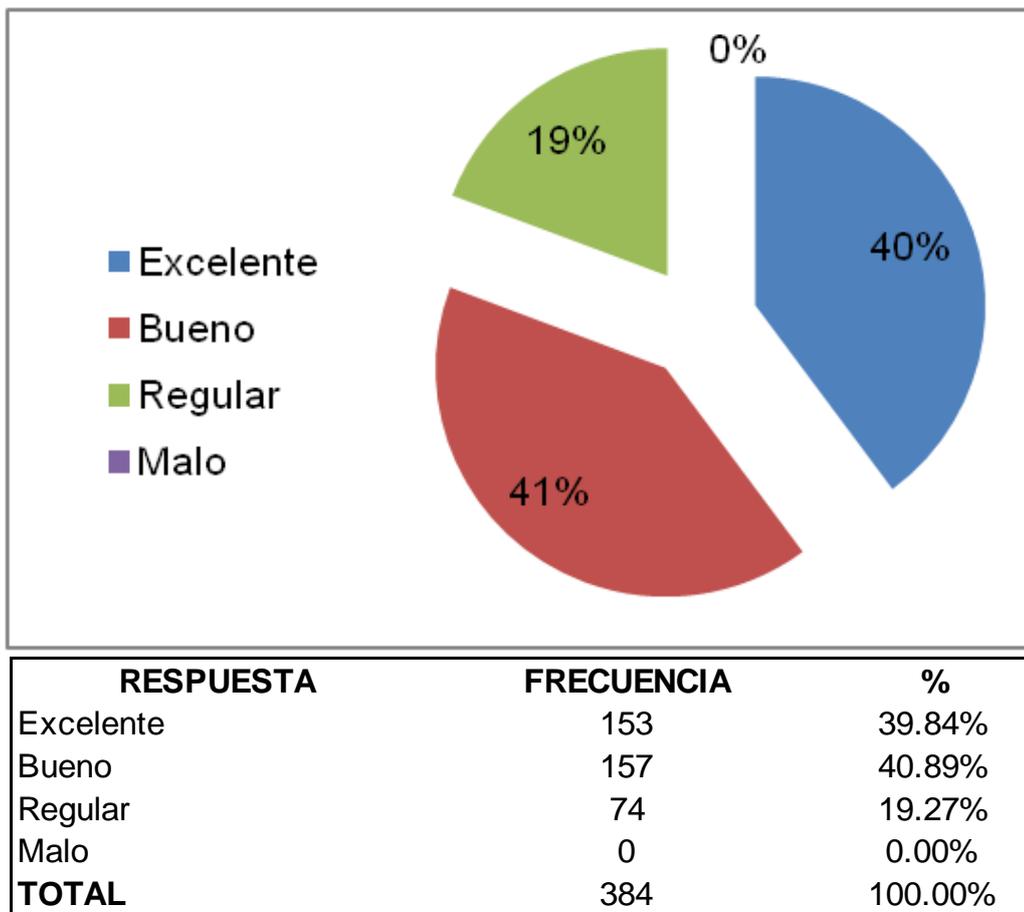


Elaboración: Autor de tesis

En relación a los inconvenientes que generalmente han encontrado los clientes del hotel Savoy en su estadía, están con mayor relevancia: infraestructura inadecuada, falta de innovación y servicios limitados, cuyas alternativas están representadas por el 28%, 27% y 24% respectivamente. Dichos resultados permiten tener una clara apreciación de las falencias que deben ser mejoradas en dicho establecimiento, con la finalidad de satisfacer de forma más oportuna los gustos y preferencias de sus huéspedes.

#### 4. Calificación de las habitaciones

Gráfico 17: Calificación de las habitaciones

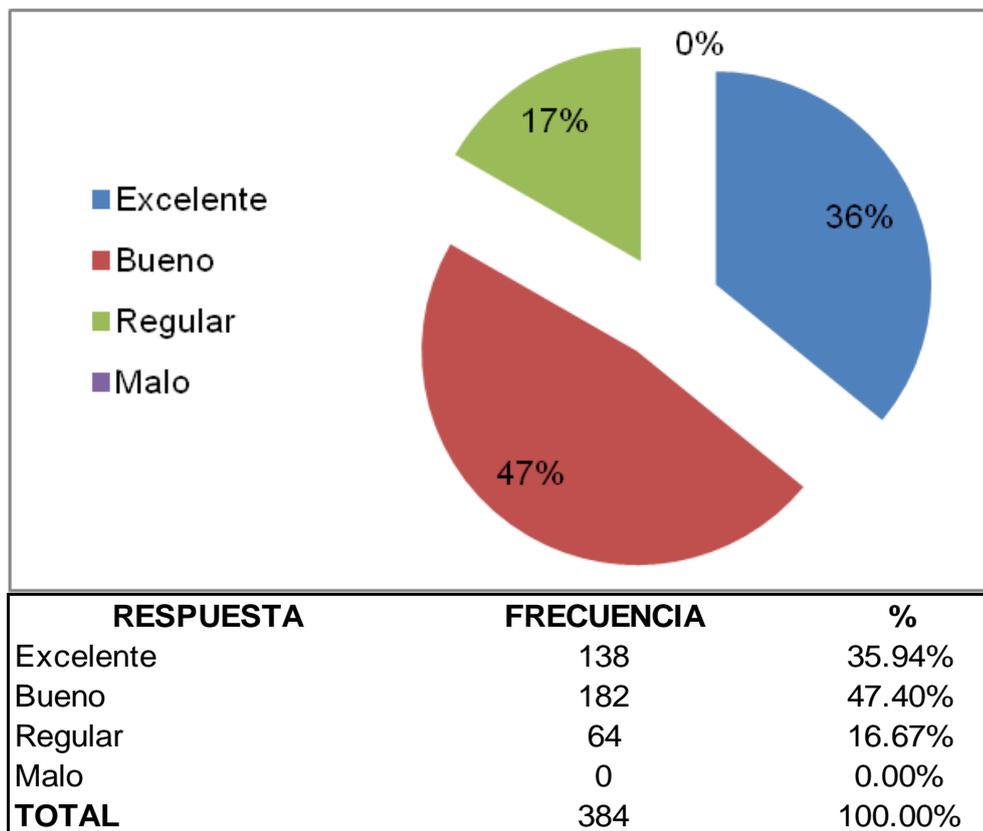


Elaboración: Autor de tesis

En lo que respecta a la infraestructura física y comodidad que proporcionan las habitaciones a la clientela, el 41% de los encuestados manifestó que las considera buenas, muy seguido de estos resultados, el 40% dio una calificación de excelente a las mismas, por lo que se puede deducir de manera general que las habitaciones si proporcionan satisfacción a los clientes. Los resultados obtenidos en cada una de las opciones planteadas se pudieron visualizar claramente en el gráfico y tabla presentados.

## 5. Calificación del servicio de lavandería

Gráfico 18: Calificación del servicio de lavandería

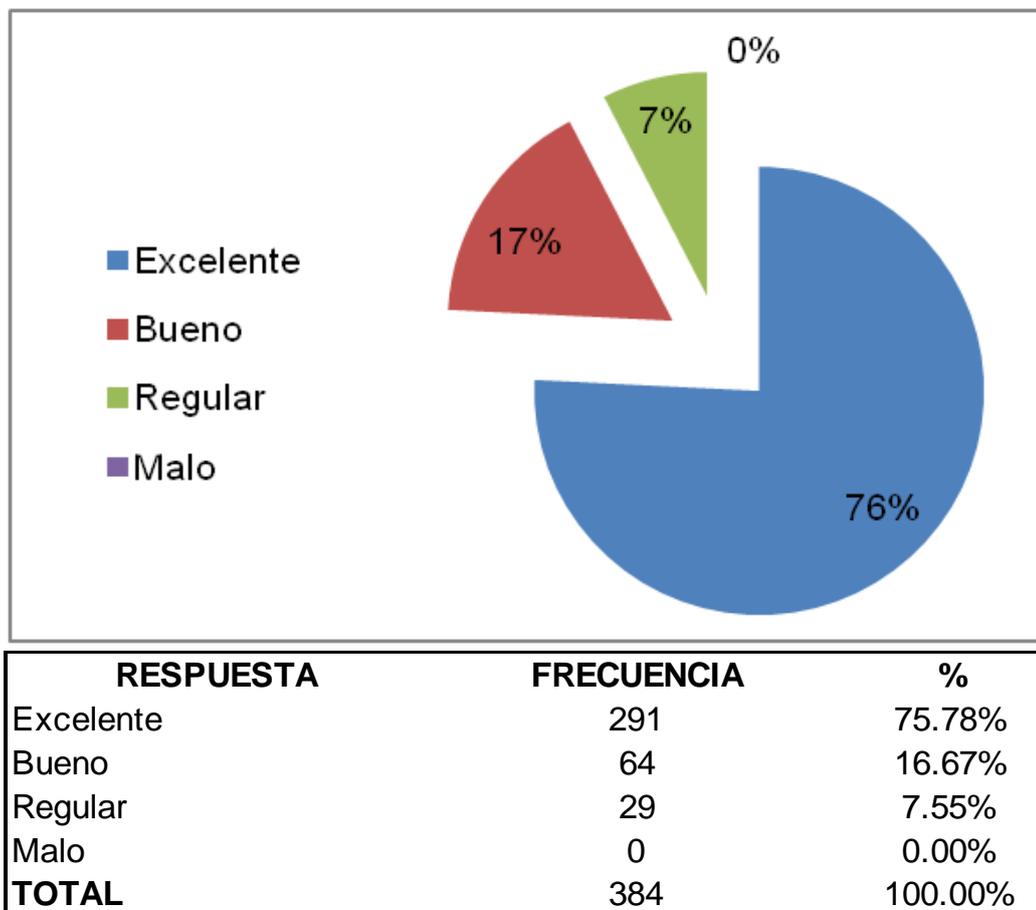


Elaboración: Autor de tesis

El servicio de lavandería que presta el hotel Savoy es calificado como bueno por la mayor parte de los clientes, cuya opción está representada por el 47%; no obstante, existen otras personas que consideran que dicho servicio es excelente y no tienen objeción alguna con respecto a la forma en cómo se lleva a cabo el mismo. Es importante recalcar que absolutamente nadie le da una puntuación de malo a este servicio.

## 6. Calificación del trato que brinda el personal

Gráfico 19: Calificación del trato que brinda el personal

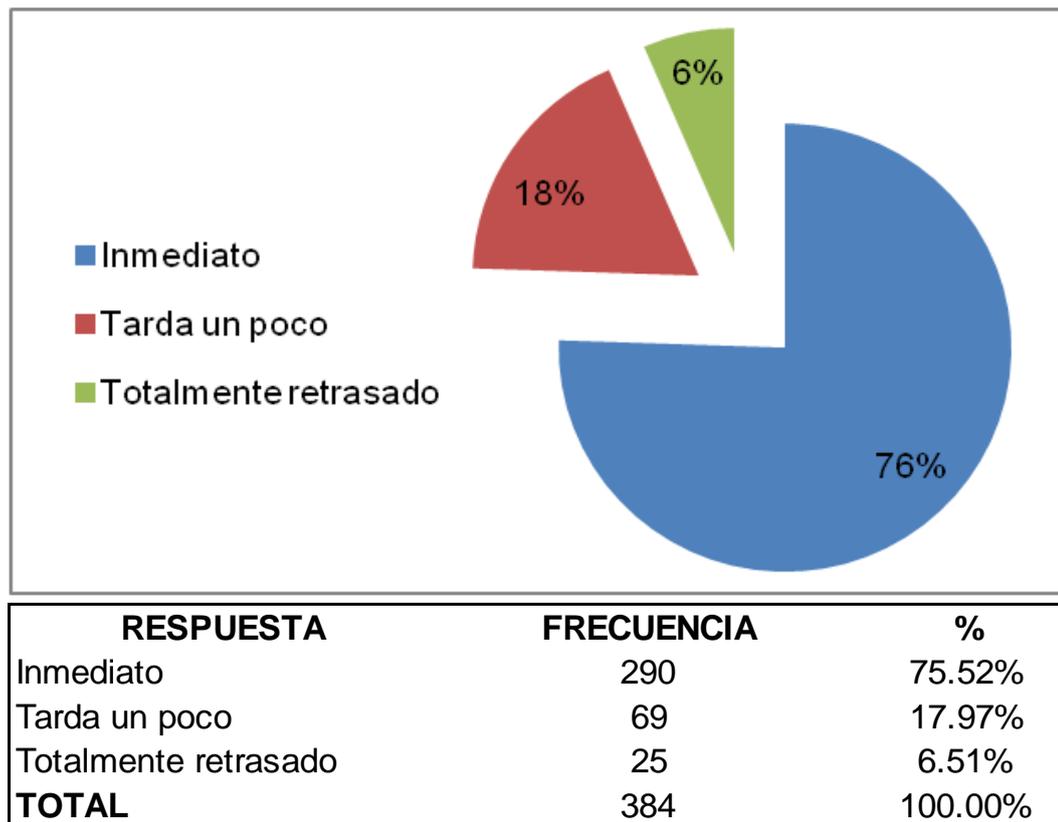


Elaboración: Autor de tesis

Según el gráfico y tabla presentados se observan los resultados arrojados en cada una de las alternativas planteadas en esta pregunta de la encuesta. No obstante, se puede resaltar que la calificación que brinda el personal del hotel Savoy a su clientela es excelente, según aseveraron los encuestados, esto se encuentra representado con un marcado 76%, las demás opciones presentan resultados inferiores al 20%, por lo que no se torna necesario detallarlas.

## 7. Tiempo en que recibe una respuesta por parte de los empleados

Gráfico 20: Tiempo en que recibe una respuesta por parte de los empleados



Elaboración: Autor de tesis

El tiempo en que generalmente los clientes reciben una respuesta por parte de los empleados que laboran en el hotel Savoy es inmediato, lo cual denota que el establecimiento cuenta con personal eficiente, esta alternativa está representada por el 76%; no obstante, existen algunos clientes que manifestaron que la respuesta tarda un poco, pero el porcentaje no es muy representativo para esta alternativa, ya que es del 18%. Previamente se detallaron los resultados totales de esta pregunta, en forma gráfica y tabular:

## 8. Aspectos que deben mejorarse

Gráfico 21: Aspectos que deben mejorarse

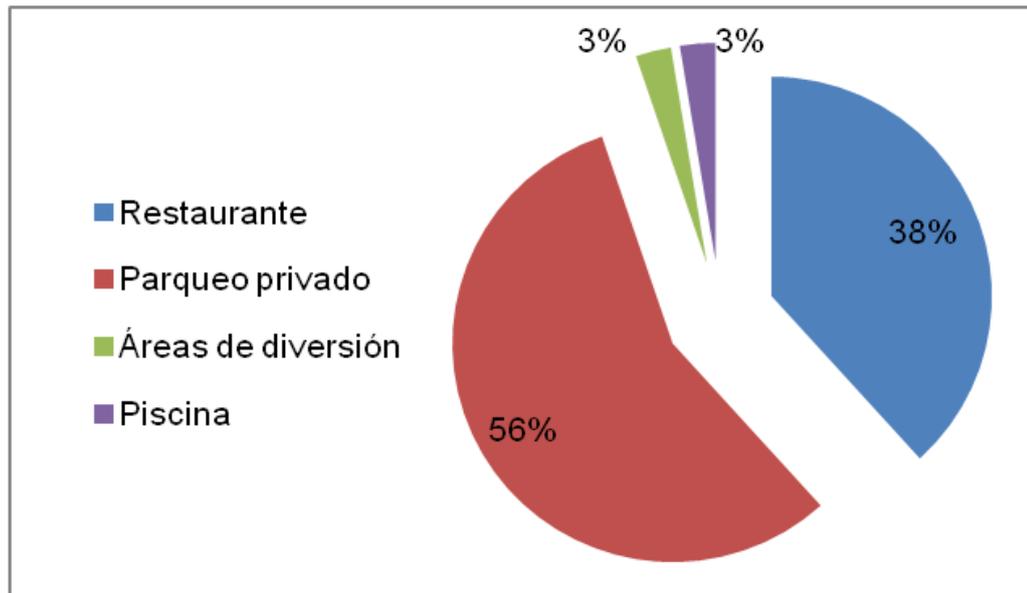


Elaboración: Autor de tesis

Según los encuestados, el 40% manifestó que el aspecto primordial que debe mejorar el hotel Savoy es la innovación tecnológica, seguido del tiempo de respuesta a las solicitudes de los huéspedes, cuya alternativa está representada por el 22%; los resultados de las demás alternativas no fueron relevantes por esa razón no se los ha descrito en el análisis.

## 9. Servicios que deben adicionarse en el hotel

Gráfico 22: Servicios que deben adicionarse en el hotel



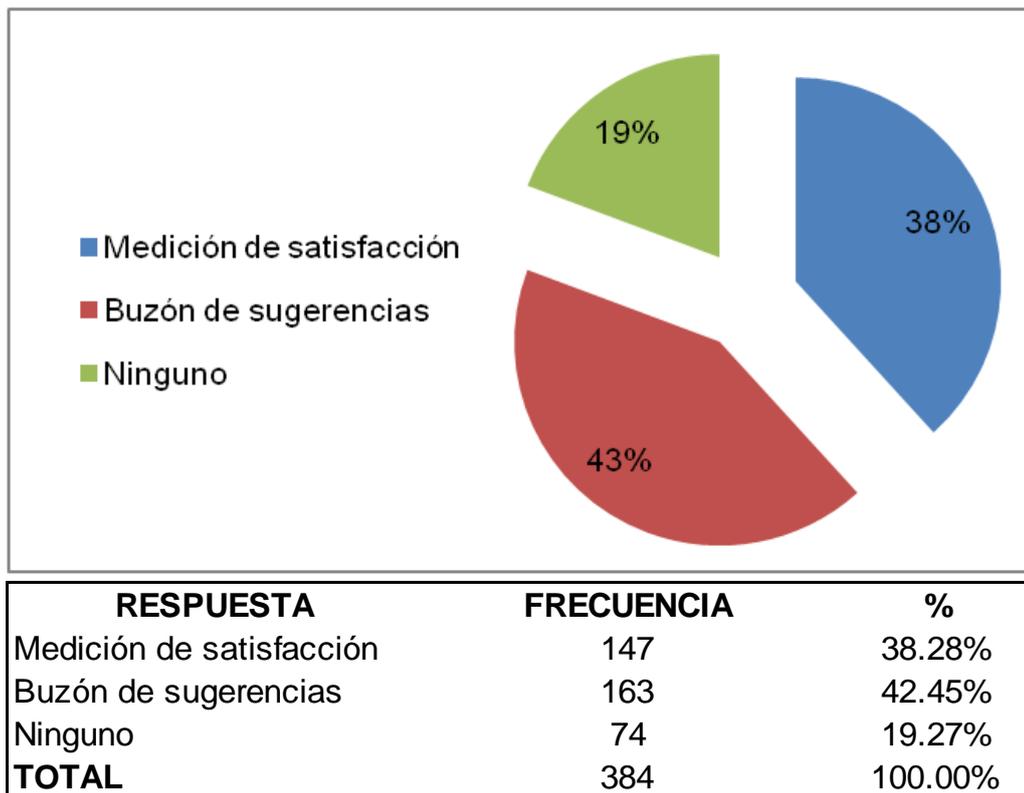
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Restaurante	147	38.28%
Parqueo privado	217	56.51%
Áreas de diversión	10	2.60%
Piscina	10	2.60%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autor de tesis

Más de la mitad de los encuestados, representada por el 56%, coincidieron en indicar que el servicio principal que el hotel Savoy debería incorporar es un parqueo privado, ya que de esa manera las personas que lleguen a hospedarse en dicho establecimiento y posean vehículos, se sentirán más seguros; otra opción que también mostró altos resultados fue la de adicionar un restaurante dentro del hotel, ya que incluso eso les ayudaría al momento de realizar pagos con tarjeta, ya que representaría un solo pago por todos los gastos del hotel, dicha alternativa está reflejada con el 38% en la tabla y gráfico que se mostraron previamente.

## 10. Manera en que se toman en cuenta las expectativas de los clientes

Gráfico 23: Manera en que se toman en cuenta las expectativas de los clientes



Elaboración: Autor de tesis

Según los resultados obtenidos en esta pregunta de la encuesta, el 43% afirmó que la manera en que se toman en cuenta las expectativas de los clientes es a través de un buzón sugerencias, dicha opción está representada por el 43%, por otra parte el 38% que le sigue manifestó que se lo hace mediante la satisfacción después del hospedaje, lo cual se lleva a cabo mediante una conversación amistosa del recepcionista y el cliente, la misma que busca tener una apreciación de cómo se sintió el cliente durante su estadía y si tiene alguna queja o recomendación.

### 3.11. Conclusiones de la Investigación de Campo

Como conclusión general de la investigación de campo efectuada para determinar ciertos aspectos ligados al Hotel Savoy se puede manifestar lo siguiente:

1. Dentro del grupo de encuestados se pudo manifestar que el 39% de personas que visita el Hotel Savoy lo hacía de forma semanal, mientras que un 25% lo hacía cada mes, así se pudo constatar que básicamente el tipo de persona que se hospeda en el Hotel es visitante ecuatoriano que acuden ahí por negocios o trabajo en sectores aledaños. Apenas el 13% de los encuestados era turista.
2. Un aspecto favorable de la encuesta refleja el excelente grado de satisfacción representado por el 53% de los que fueron encuestados, no obstante, hubo un 10% que presentó ciertas quejas al momento de requerir algún servicio para la habitación ya que manifestaron que estos eran muy limitados y la infraestructura no era muy adecuada.
3. Sobre la evaluación de las habitaciones el 41% calificó de buena la comodidad física. Sin embargo un 19% manifestó que era regular y deben hacerse mejoras para brindar una mayor satisfacción para los huéspedes.
4. Quizás uno de los aspectos a tomar mayor consideración es en la respuesta por parte de los empleados, donde un 24% manifestó que tarda un poco o está totalmente retrasado. Asimismo entre los aspectos a mejorarse está la innovación tecnológica y el tiempo de respuesta con el 62% de participación sobre el total de encuestados.
5. Sobre los servicios que se podrían incorporar dentro del hotel, la mayoría (56%) estuvo de acuerdo en que es muy necesario un parqueo privado para sus vehículos, mientras que un 38% manifestó que sería muy beneficioso

la implementación de un restaurante para que los huéspedes puedan suplir esta necesidad en el mismo establecimiento.

6. Finalmente, la mayoría de personas encuestadas establece que un método efectivo que le ayude al Hotel Savoy a mejorar la calidad de sus servicios estaría ligado a la implementación de un buzón de sugerencias o una encuesta de retroalimentación para medir el nivel de satisfacción.

Vale destacar que si bien la mayoría de las preguntas realizadas a las personas encuestadas presentan resultados favorables en cuanto al servicio que les brindó el Hotel Savoy, es importante también considerar que hubo un grupo de personas que sí manifestaron las falencias del hotel en la prestación de dichos servicios, por tanto, la propuesta de reingeniería tendría como misión ayudar a mejorar la calidad de los servicios brindados, especialmente para proyectar una imagen renovada donde se combinen habitaciones mejor equipadas, tanto en el aspecto físico como en la comodidad que pudieran brindar. Por otra parte, la respuesta del personal respecto a los requerimientos debe ser un factor a mejorar con el propósito de evitar retrasos que generen molestias en los clientes.

## **CAPÍTULO IV**

### **REINGENIERÍA DEL HOTEL SAVOY**

#### **4.1. Generalidades de la propuesta**

##### ***4.1.1. Introducción***

La presente propuesta consiste en el rediseño de los procesos y aspectos internos del Hotel Savoy de Guayaquil, a través de la cual se podrán corregir las falencias que dicho establecimiento presenta actualmente, para lo cual es necesario reinventar la visión, misión e imagen corporativa, incluso su estructura legal y organizacional dando importancia prioritaria a su mapa de procesos.

Entre los principales aspectos en que se basará la reingeniería se encuentran los siguientes:

- Restructuración organizacional, replanteando la misión, visión y valores organizacionales.
- Diseño del nuevo logotipo que identifique el hotel.
- Nueva imagen interior y exterior, cambio de colores de la fachada del hotel e implementación de nuevos televisores en cada habitación.
- Remodelación de las habitaciones, en cuanto a colores y decoración.
- Rediseño del mapa de procesos.
- Medición continua de la satisfacción al cliente a través de breves encuestas.
- Implementación del sistema integrado “Nube tecnológica”: se adquirirá el plan estándar, a través de los planes que ofrece la empresa “En la nube”, el mismo que tiene un costo fijo mensual y da acceso un mundo hotelero globalizado que permite incluso se hagan reservaciones desde cualquier ciudad o país.

El propósito es lograr que el cambio que se produzca en el Hotel Savoy posteriormente a su reingeniería, se vea reflejado en el incremento de su competitividad antes los rivales de la industria hotelera guayaquileña, de tal forma que logre captar y fidelizar el mayor número de clientes, hecho que por ende generará mayor rentabilidad para sus propietarios.

#### ***4.1.2. Justificación***

La propuesta que se implementará en el Hotel Savoy, al cambiar totalmente su forma de operar, permitirá que los servicios de hospedaje que el mismo presta, logre satisfacer las expectativas de los clientes. La importancia de la aplicar la reingeniería en dicho establecimiento se basa en la necesidad de recuperar la competitividad que hasta ahora se había perdido.

El hecho de remodelar de manera visual las habitaciones, es decir, darle un nuevo estilo en cuanto a diseño de interiores sin la necesidad de incurrir en una gran inversión de reestructuración física total, facilitará el logro de que el hotel luzca de manera innovadora, con un ambiente agradable y acogedor que permita a los clientes disfrutar de su estadía.

El mejoramiento de las actividades implícitas en los procesos internos del Hotel Savoy, y la adición de nuevos servicios, son factores que permitirán a sus propietarios ser partícipes de la evolución constante en la que está inmersa la industria hotelera, recuperando de tal forma la competitividad que había perdido hasta el momento. Entre las principales ventajas que obtendrán los propietarios del Hotel Savoy a través de la implementación de la propuesta se encuentran:

- Ganar posicionamiento en el mercado.
- Captar mayor cantidad de clientes, tanto nacionales como internacionales.
- Ahorrar productos intervinientes en los procesos internos, a través de las políticas de manejo eficientes de recursos que se aplicarán.
- Se generará mayor rentabilidad.

- Se ganará reconocimiento de marca, incluso en turistas extranjeros a través de su página web.

#### ***4.1.3. Objetivos de la propuesta***

- **Objetivo General**

Ganar reconocimiento y competitividad a nivel nacional e internacional, reposicionándose de manera rápida en la industria hotelera guayaquileña, a través del mejoramiento de los procesos y servicios del Hotel Savoy.

- **Objetivos Específicos**

1. Eliminar las falencias en los procesos operativos y de infraestructura existentes en la actualidad, a través del rediseño del mapa de procesos del hotel.
2. Adicionar servicios nuevos e innovadores con la finalidad de evolucionar de acuerdo a las exigencias del mercado, tales como la plataforma nube tecnológica.
3. Ganar Competitividad en la industria hotelera nacional, rediseñando la imagen interna y externa del hotel.
4. Incrementar la rentabilidad del negocio y lograr la eficiencia empresarial.

## **4.2. Estudio organizacional**

### ***4.2.1. Misión, visión y objetivos, imagen corporativa***

- **Misión**

Prestar servicios de hospedaje con valor agregado, tomando la evolución de la industria hotelera y las expectativas del cliente como parámetro para el mejoramiento continuo, de tal forma que se pueda mantener la competitividad y rentabilidad esperadas.

- **Visión**

Ser la principal opción en servicios de hospedaje de la ciudad de Guayaquil siendo reconocido como el Hotel más innovador y prestador de servicios de alta calidad, en un plazo de cinco años.

- **Objetivos Organizacionales**

- Lograr la eficiencia en cada una de las actividades operativas del hotel, a través del mejoramiento continuo de sus procesos internos.
- Generar servicios de alta calidad, en función de cumplir con las expectativas de los clientes, utilizando como estrategia un sistema para medir su satisfacción ante el servicio.
- Minimizar costos y maximizar rentabilidad en el negocio, asegurando el uso eficiente de recursos.
- Mantener una imagen física del establecimiento adecuada a los cambios y exigencias del mercado.
- Alcanzar el éxito empresarial y mantenerlo a través del tiempo.

- **Imagen Corporativa**

En cuanto a su imagen externa se rediseñaran dos factores específicos: el logotipo del hotel será modificado de tal forma que se estilice la presentación del mismo como un establecimiento moderno y con un estilo vanguardista utilizando colores clásicos pero modernos al mismo tiempo y dejando atrás el diseño obsoleto que tenía el logo anterior, tal como se puede observar en el siguiente gráfico comparativo donde se exponen el antes y después del rediseño del logotipo:

**Gráfico 24: Logo anterior a la reingeniería del Hotel Savoy**



**Fuente: Hotel Savoy**

Como se puede observar en el gráfico anterior, el diseño actual del logo, a pesar de tener colores es poco llamativo, incluso tiene un dibujo que expresa la versión antigua de la industria hotelera, mientras que el nuevo diseño denota innovación y tendencia moderna, como se puede visualizar en el gráfico presentado a continuación:

**Gráfico 25: Logo posterior a la reingeniería del Hotel Savoy**



**Elaboración: A. S. Jiménez Salazar**

En relación a su imagen interna, el rediseño será más severo, ya que se deben cambiar los colores y diseños de las sábanas, toallas, almohadas, cortinas y demás accesorios de las habitaciones. Adicionalmente, se colocará LCDs en cada una de ellas y mejorar la iluminación tanto en los dormitorios como en los pasillos de todo el hotel.

El Hotel Savoy de Guayaquil realizará todas sus actividades basándose en principios y valores corporativos que permitirán desarrollar de manera correcta los

procesos internos y externos que allí se realizan, asegurando obtener una imagen empresarial respetable ante la sociedad y el mercado.

Para tal efecto, se precisa la aplicación de los siguientes valores organizacionales:

- **Ética.-** Consiste en un conjunto de normas morales basadas en la honestidad utilizándolas como guías para el desarrollo de cada acción relativa a la empresa.
- **Disponibilidad al cambio.-** El mundo empresarial está expuestas de manera constante a cambios y avances de todo tipo, sobre todo en la industria hotelera, por lo tanto es necesario que en las organizaciones haya una predisposición al cambio siempre que el entorno así lo amerite.
- **Perseverancia.-** En el ámbito empresarial la perseverancia equivale a la consecución de logros. Significa la lucha constante por alcanzar el éxito diariamente, sin importar los inconvenientes que puedan surgir en el proceso, sino más bien, superarlos y seguir avanzando.
- **Autocrítica.-** Es comprensible que en ciertas ocasiones los empresarios incurran en ciertos errores a causa de inexperiencia o desconocimiento en algún tema específico; sin embargo, al aplicar la autocrítica se pueden detectar a tiempo ciertas incongruencias y corregirlas de manera oportuna, motivo por el cual es de suma importancia considerar este valor empresarial en cualquier tipo de negocio.
- **Trabajo en Equipo.-** Se promoverá el trabajo cooperativo con la finalidad de lograr la identificación y fidelización de los colaboradores hacia la empresa.

### 4.2.3. Organigrama

Gráfico 26: Organigrama



Elaboración: A. S. Jiménez Salazar

### 4.2.4. Localización de la Compañía

El Hotel Savoy se encuentra ubicado en las calles Boyacá #923 y Víctor Manuel Rendón, centro de la ciudad de Guayaquil, donde la afluencia de personas es realmente considerable, motivo por el cual es considerado como un punto estratégico para la industria hotelera.

Gráfico 27: Mapa zona céntrica de Guayaquil



Fuente: A. S. Jiménez Salazar

### 4.3. Análisis estratégico

#### 4.3.1. Análisis Pest

- **Aspectos Políticos**

Dentro del aspecto político es preciso considerar un factor fundamental para la presente propuesta, como son los diferentes programas implementados por el gobierno nacional para promover el desarrollo de las pymes en el país, entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

**Financiamiento para proyectos turísticos:**

Este programa de financiamiento está dirigido a empresas ya establecidas o por instalarse ya sean públicas o privadas que estén directamente relacionadas con el sector turístico ecuatoriano, y consiste en otorgar microcréditos, líneas de créditos o créditos asociativos para turismo organizado. (Minsiterio de Turismo del Ecuador, 2013). Entre las principales actividades turísticas que pueden aplicar a este tipo de financiamiento se encuentran las mencionadas a continuación:

1. Alojamiento hotelero
2. Alojamiento extra hotelero
3. Servicios de alimentos y bebidas
4. Servicios de entretenimiento
5. Agencias de Viajes y turismo
6. Transportación
7. Servicios complementarios a la cadena de valor del sector turístico.

Cabe mencionar que este programa cuenta con el Banco de Fomento como institución financiera otorgadora del crédito, ya que dicha entidad posee planes de financiamiento con bajas tasas de interés y a plazos de pago flexibles, permitiendo que las empresas que elijan dicha opción cuenten con facilidades para invertir en mejoramiento de negocio o implementación de uno nuevo.

- **Aspectos Económicos**

Los principales factores económicos que suelen afectar el desarrollo empresarial en un país son: el Producto Interno Bruto, la tasa de interés y en este caso, el índice de turismo, por lo tanto es necesario mencionar la situación actual de cada uno de ellos a continuación:

**Producto Interno Bruto.-** Según el Banco Central del Ecuador, el sistema económico nacional ha mostrado una tendencia creciente ya que en los últimos años ha registrado cifras mayores; en el año 2008 se obtuvo el 6,4% en el PIB mientras que en el año 2011 fue de 7,4%. En relación al año 2012, el PIB estuvo ubicado en 63.293 dólares, es decir un 5% más que el año anterior donde llegó a 60.279 dólares. (Banco Central del Ecuador, 2013).

**Tasa de Interés.-** Según los informes publicados por el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés activa al igual que la pasiva han logrado mantenerse considerablemente estables durante el año 2011 y 2012, donde se ubicó en 8,17% y 4,53% para la tasa activa y pasiva respectivamente. En lo que respecta al año 2013, dichos valores siguen siendo iguales. (Banco Central del Ecuador, 2013)

**Índice de Turismo.-** En el año 2013 ingresaron al país 112.576 extranjeros; es decir, 6208 personas más que el año 2012. En lo que respecta a la salida de turistas, ésta registró 126.286 personas, de igual manera dicha cifra supero la del año anterior donde salieron del país 113.659 turistas.

- **Aspectos Sociales**

Las condiciones sociales en Ecuador han mejorado considerablemente según un estudio realizado por el Grupo Educativo Adén, donde al país se lo sitúa en el décimo lugar de los dieciocho países participantes. Dentro de los aspectos sociales que se consideraron estaban: cobertura de necesidades básicas, aspectos institucionales, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación,

entre otros. El índice de desempleo en el país, hasta el mes de marzo del 2013 se ubicó en 4,64%, mientras que en la ciudad de Guayaquil que es donde está ubicado el Hotel Savoy esta cifra se sitúa en 5,54%; es decir, un poco mayor a la tasa promedio nacional. Este hecho se debe en gran parte a la migración existente de habitantes de otras provincias buscando un mejor porvenir laboral en Guayaquil. (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2013)

Así como se mencionó la tasa de desempleo, socialmente también son relevantes las tasas de ocupación y subempleo a nivel nacional, las mismas que se sitúan en el 48,41% y 45,01% respectivamente. Por lo cual se puede considerar que un poco menos de la mitad de la población está activa. El índice delictivo del Ecuador se redujo en un 18%, sin embargo aún se dan crímenes y asaltos a diario, lo que se espera siga reduciéndose gracias a la labor que realiza actualmente el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911. (Periódico Digital El Ciudadano, 2012)

- **Aspectos Tecnológicos**

En el Ecuador no se visualizan los avances tecnológicos como en otros países; sin embargo, este aspecto está dado generalmente por la evolución continua de las Tecnologías de la Información y Comunicación, hecho que influye de manera directa en el sector hotelero del país.

La “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador 2007 – 2010” forma parte del “Plan de Desarrollo Humano del Ecuador 2007 – 2010”, presentado por el gobierno nacional. Promueve la ciencia y tecnología al servicio del país, articulándose con otras áreas del Estado en cuanto a sus principales objetivos, estrategias y acciones, que posibilite el tránsito de una sociedad dependiente de un modelo productivo a otro sustentado en el uso, acceso y difusión del conocimiento. (SENACYT, 2011)

#### 4.3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- **La rivalidad de los competidores existentes**

La zona céntrica de la ciudad de Guayaquil, debido a la alta concurrencia de personas que allí residen, trabajan o visitan el sector, está llena de locales comerciales, empresas de todo tipo y gran cantidad de hoteles, de alta y mediana categoría, los mismos que ofrecen servicios básicos y adicionales de acuerdo a su infraestructura. En este caso, se puede considerar como competencia directa a los diferentes establecimientos de hospedaje ubicados alrededor del Hotel Savoy, entre los cuales se pueden mencionar: Hotel City Plaza, Hotel Savoy II, Río Hotel, Hotel Bicentenario y Hostal Mar del Plata. En base a la considerable cantidad de dichos negocios, se puede considerar que la rivalidad entre competidores es alta.

**Gráfico 28: Competencia Directa**



Fuente: A. S. Jiménez Salazar

- **La entrada de nuevos competidores**

No son excesivas las barreras de entrada a la industria hotelera, ya que además de existir gran cantidad de demanda turística, los trámites de constitución suelen ser los tradicionales, sin embargo si existen limitantes que pueden contrarrestar el ingreso desmedido de nuevos competidores. Las dos barreras más relevantes para ingresar al mercado son: la alta inversión financiera que hay que realizar y la gran cantidad de competidores existentes. Por lo tanto, se puede concluir que la entrada de nuevos competidores es moderada.

- **El poder de negociación de los proveedores**

A pesar de existir gran cantidad de establecimientos que ofrecen alojamiento alrededor de la zona donde desarrolla sus actividades el Hotel Savoy, se cuenta con un proveedor fijo desde hace algunos años, el mismo que ofrece precios considerablemente oportunos. En base al tiempo que el hotel tiene en el mercado, se cuenta con una posición ventajosa en la negociación. El principal proveedor del negocio es ACRUX S.A., el mismo que ofrece plazos de pago cómodos. De tal forma, se concluye que el poder de negociación de proveedores es bajo.

- **El poder de negociación de los compradores**

En base a la alta cantidad de establecimientos de hospedaje en la zona céntrica de la ciudad, los clientes obtienen una situación ventajosa dentro de la negociación ya que pueden elegir el que más servicios ofrezca o el que mejor precios otorgue; sin embargo, la calidad en el servicio y la innovación juegan un papel importante. De tal forma, se debe agregar servicios que creen valor agregado al hotel, con la finalidad de captar mayor cantidad de clientes. Por lo mencionado, se puede considerar que el poder de negociación de los clientes es alto.

- **La amenaza de productos sustitutos**

Como producto sustituto se puede considerar los hostales de categoría media que existen en la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil, sin embargo, al tratarse de establecimientos informales y con infraestructura poco agradable, los turistas no suelen escogerlos para su hospedaje. En base a lo mencionado, se puede considerar que los productos sustitutos existentes no constituyen una amenaza representativa para el Hotel Savoy, por lo tanto, se concluye que dicho aspecto es bajo.

**Gráfico 29: Análisis de las 5 fuerzas de Porter**



**Elaboración: A. S. Jiménez Salazar**

### 4.3.3. Análisis Foda

El análisis Foda permite identificar de manera clara los aspectos internos y externos que favorecen y perjudican al desarrollo de las actividades principales del Hotel Savoy, para lo cual se ha diseñado el cuadro explicativo que se presenta a continuación:

Tabla 7: Análisis Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Experiencia en el mercado</li><li>▪ Rediseño total de la infraestructura y procesos</li><li>▪ Innovación en servicios</li><li>▪ Calidad del servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta de recursos económicos para financiar la reingeniería.</li><li>▪ Limitantes financieros para digitalizar la infraestructura del hotel</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fuentes de financiamiento con bajas tasas de interés y plazos de pago flexibles</li><li>▪ Crecimiento continuo del sector turístico</li><li>▪ Apoyo a proyectos turísticos por parte del estado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alto nivel de competencia directa</li><li>▪ Índices delictivos que afectan a todo tipo de negocio más aun a la industria turística.</li></ul>

Elaboración: A. S. Jiménez Salazar

### 4.3.3. Segmentación del mercado

En la industria hotelera generalmente se realiza la segmentación de mercado de acuerdo al tipo de establecimiento del que se trate. En este caso específico, donde el mercado meta no solo es nacional, sino también internacional, se puede realizar la clasificación de la siguiente manera:

**Tabla 8: Segmentación de clientes**

CLASIFICACIÓN	DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
<b>SEGMENTO 1</b>	Turistas nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visitantes de otras localidades del país, que usualmente suelen hospedarse en grupos, aunque también existen casos de huéspedes individuales.</li> </ul>
<b>SEGMENTO 2</b>	Turistas extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visitantes de otros países que dependiendo de la modalidad de turismo que hayan escogido pueden hospedarse solos o en grupos.</li> </ul>
<b>SEGMENTO 3</b>	Grupos de empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empleados de empresas que operan en otras provincias del país, que usualmente realizan reservaciones para un corto plazo de estadía.</li> </ul>
<b>SEGMENTO 4</b>	Grupos de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alumnos de otras localidades del Ecuador que por viajes estudiantiles visitan la ciudad de Guayaquil.</li> </ul>
<b>SEGMENTO 5</b>	Clientes ocasionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usuarios del servicio de hospedaje que no pertenecen a ningún grupo específico ya que su</li> </ul>

		hospedaje es ocasional, por motivos no especificados.
--	--	---

Elaboración: A. S. Jiménez Salazar

#### 4.3.4. Cálculo de la demanda potencial

Las actividades de alojamiento están consideradas como un factor clave dentro del turismo ecuatoriano. Según datos publicados por la Corporación Financiera Nacional, la industria hotelera registró desde el año 2007 alrededor de 73 millones de dólares, los mismos que constituyeron un aporte de gran dimensión para el PIB. (Diario Metro Ecuador, 20012)

En la ciudad de Guayaquil llegan anualmente un total de 1,5 millones de visitantes entre los cuales se encuentran turistas nacionales e internacionales, hecho que en gran medida se debe a la evolución que ha tenido la ciudad en cuanto a infraestructura, negocios y puntos de atracción turística se refiere. (Diario Metro Ecuador, 20012)

En base a lo mencionado, se procede a calcular la demanda potencial de la industria hotelera guayaquileña, tomando como base los visitantes anuales de la ciudad y las proyecciones de crecimiento del 15% según lo que indicó Gino Luzi, Presidente de la Asociación de Hoteleros de Guayaquil.

**Tabla 9: Demanda potencial**

(En millones de personas)

DEMANDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Turistas (nacionales y extranjeros)	1,5	1,7	2,0	2,3	2,6
Porcentaje de crecimiento	15%	15%	15%	15%	15%

Elaboración: A. S. Jiménez Salazar

#### 4.4. Marketing Mix

#### ***4.4.1. Estrategias de precio***

El precio es un factor predominante en el sector hotelero, ya que generalmente se fija en función del servicio que se presta, tomando como parámetros: el número de clientes a hospedarse, el tipo de habitación y el tiempo de estadía. Cabe mencionar que en el caso específico del Hotel Savoy, se aplicarán las siguientes estrategias de precio:

- Se establecerán precios relativos a la competencia; ya que como se mencionó anteriormente, en la zona existe gran cantidad de establecimientos de hospedaje de similar categoría al del Hotel Savoy, hecho que genera un alto nivel competitivo, limitando de tal forma la fijación de precios.
- Se crearán promociones favoreciendo el alojamiento de grupos, ya sean turistas nacionales, internacionales, estudiantes o empleados de diferentes compañías; con la finalidad de captar el mayor número de clientes que permitan dinamizar el aspecto financiero del hotel.

#### ***4.4.2. Estrategias de producto***

En la industria hotelera se pueden dar un sin número de servicios, dependiendo del tipo de establecimiento. El Hotel Savoy ofrecerá a sus clientes los siguientes servicios: alojamiento, servicio de lavandería, y minimarket, los mismos que se detallan individualmente a continuación:

**Gráfico 30: Productos**



**Elaboración: A. S. Jiménez Salazar**

Las estrategias de producto que ofrecerá el Hotel Savoy estarán relacionadas directamente con el logro de la satisfacción al cliente, cumpliendo con diversos aspectos como calidad del servicio, tiempo de atención, puntualidad y diseño, de tal manera que se pueden establecer las siguientes acciones:

- Garantizar la calidad en el servicio prestado, ya sea hospedaje, lavandería o acceso al minimarket, con la finalidad de generar en el cliente la satisfacción deseada.
- Mantener la limpieza e higiene de las instalaciones, de tal forma que el ambiente y la imagen que genere el establecimiento sea totalmente agradable.
- Diseñar paquetes de hospedaje con el propósito de atraer la atención del mercado nacional e internacional, ofreciendo servicios excelentes a precios razonables.

- Rediseñar la imagen interna del hotel, cambiando por completo el estilo clásico y sencillo que poseía el establecimiento utilizando un diseño de interiores con tendencia vanguardista e innovador, de tal forma que se logre dar un ambiente totalmente agradable al cliente, tal como se puede observar en los siguientes gráficos:

Las habitaciones tendrán un estilo diferente, si bien es cierto contarán con el mismo tamaño y estructura, la decoración jugará un papel fundamental con la nueva imagen, utilizando cuadros, cojines y sábanas que den realce al ambiente moderno que se pretende implementar.

**Gráfico 31: Imagen de las habitaciones, anterior y posterior a la reingeniería**



**Elaboración: A.S. Jiménez Salazar**

Los baños también serán remodelados en su aspecto visual, adicionando mejor iluminación y artículos decorativos que mejoren su aspecto, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 32: Imagen de los baños, anterior y posterior a la reingeniería**



**Elaboración: A.S. Jiménez Salazar**

La recepción será rediseñada quitando muchos de los objetos que daban un aspecto poco organizado a la parte administrativa del hotel, cambiando su estructura por una más estilizada y de un color más claro que de un estilo de calidez, para lo cual se muestra la siguiente imagen:

**Gráfico 33: Recepción, antes y después de la reingeniería**



**Elaboración: A.S. Jiménez Salazar**

#### ***4.4.3. Estrategias de plaza***

El Hotel Savoy se encuentra estratégicamente ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil, una zona altamente concurrida no solo por habitantes de la urbe sino también por gran cantidad de turistas que visitan dicha localidad. Es preciso mencionar que la competencia directa existente en dicha ubicación, obliga a los establecimientos de hospedaje a mejorar continuamente su servicio.

Por tal motivo, la estrategia de plaza que se utilizará es el rediseño en la imagen externa del hotel, pintándolo con colores estilizados que generen expectativa en los clientes potenciales y que genere un aspecto vanguardista. A continuación se muestra la apariencia actual del hotel y los colores que tendrá después.

**Gráfico 34: Imagen exterior del Hotel Savoy, antes y después de la reingeniería**



**Elaboración: A.S. Jiménez Salazar**

La entrada del hotel al ser el primer contacto físico que el cliente tiene con el hotel, también será remodelada, pintándola y cambiando el antiguo logotipo allí impreso por el nuevo diseño, tal como se muestra a continuación:

**Gráfico 35: Entrada del hotel, antes y después de la reingeniería**



Elaboración: A.S. Jiménez Salazar

El Canal de distribución del servicio será directo, tal como se puede visualizar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 36: Canal de Distribución**



Elaboración: Autor de tesis

#### ***4.4.4. Estrategia de promoción***

En la ciudad de Guayaquil son pocos los hoteles que anuncian sus servicios por medios de comunicación masivos, debido a su alto costo económico. Específicamente solo los de alta categoría cuentan con el presupuesto para hacerlo; de la misma forma, son ese tipo de hoteles los que tienen su propia página web para mostrar sus servicios de hospedaje al mercado, hecho que representa la captación de clientes internacionales.

El Hotel Savoy, implementará como estrategia de promoción, la creación de su página web donde además de anunciar sus servicios y mostrar la infraestructura que posee, la utilizará como medio de apertura no solo al mercado nacional sino también al mundo entero, ya que es muy difícil que los turistas encuentren establecimientos de hospedaje de categoría media por internet, más aun promocionándose en su propia página web.

#### **4.5. Plan operativo**

##### ***4.5.1. Capacidad instalada***

El Hotel Savoy actualmente cuenta con 30 habitaciones de diversas dimensiones y características, las mismas que no poseen una decoración adecuada a la evolución de las tendencias hoteleras en cuanto a diseño de interiores se refiere, de tal forma que serán rediseñadas dándoles un estilo moderno y más llamativo que cree un ambiente agradable para el cliente.

Las habitaciones del Hotel Savoy están distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 10: Número de habitaciones del Hotel Savoy**

<b>UBICACIÓN</b>	<b>TIPO DE HABITACIÓN</b>	<b>Nº DE HABITACIONES</b>
------------------	---------------------------	---------------------------

<b>Primer piso</b>	Matrimonial	10
<b>Segundo piso</b>	Doble	4
	Matrimonial	8
<b>Tercer piso</b>	Doble	4
	Triple	1
	Matrimonial	3
<b>Total de habitaciones</b>		<b>30</b>

**Elaboración: Autor de tesis**

#### 4.5.2. Días y horario de funcionamiento

Al ser el Hotel Savoy una empresa donde prima el servicio de alojamiento, se atenderá al público durante las 24 horas del día; sin embargo, es preciso mencionar que el servicio de lavandería y el minimarket tendrán su propio horario de atención, el mismo que es detallado en el siguiente cuadro:

**Tabla 11: Días y horario de atención**

SERVICIO	DÍAS	HORARIO
Hospedaje	Lunes - Domingo	24 horas
Lavandería	Lunes - Domingo	8:00 am – 6:00 pm
Minimarket	Lunes - Domingo	8:00 am – 10:00 pm

**Elaboración: Autor de tesis**

#### 4.5.3. Política de calidad: control, normas de higiene, manipulación de residuos

##### **Control de Calidad**

La calidad es el factor que permite alcanzar el éxito a cualquier tipo de organización; no obstante, es preciso determinar acciones que aseguren tal efecto. Por lo tanto, el Hotel Savoy implementará las siguientes políticas de calidad:

- Se deberá tomar en cuenta, en todo momento y situación, los requerimientos del cliente, ya sea por la solicitud de un servicio o por la insatisfacción al haberlo recibido.
- Los servicios que el cliente solicite deberán ser atendidos en la mayor brevedad posible con la finalidad de alcanzar la excelencia en el tiempo de entrega del servicio en cuestión.
- Se utilizará como guía para operar la misión, visión y valores organizacionales establecidos anteriormente.
- Se promoverá el trabajo cooperativo con la finalidad de brindar apoyo mutuo en situaciones laborales que así lo ameriten, siempre con la finalidad de garantizar la calidad del servicio prestado.

- Se buscará el mejoramiento continuo de las actividades propias del negocio.
- Se promoverá la disposición al cambio ya que en la industria hotelera hay que innovar constantemente.
- Se realizarán evaluaciones periódicas a los empleados con la finalidad de comprobar el desempeño laboral y su eficiencia al momento de realizar sus labores.
- Se implementará un sistema de medición de la satisfacción del cliente, a través de una breve y resumida encuesta que deberá llenar al momento de abandonar el hotel, la misma que se muestra a continuación:

**Tabla 12: Cuestionario de medición de calidad**

<b>MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>
<p><b>1. ¿Qué percepción tiene usted acerca del servicio recibido?</b></p> <p>a. Excelente b. Buena c. Mala</p>
<p><b>2. ¿Qué servicio de los que ofrece el Hotel Savoy cree usted que es el mejor en cuanto a calidad se refiere?</b></p> <p>a. Alojamiento b. Lavandería c. Minimarket</p>
<p><b>3. ¿Qué aspecto cree usted que debería mejorar el Hotel Savoy?</b></p> <p>a. Tiempos de atención b. Servicios c. Empleados d. Tecnología</p>

**Elaboración: Autor de tesis**

### **Normas de Higiene**

- Se realizará la limpieza del establecimiento diariamente, con la finalidad de mantener la higiene del lugar y evitar la acumulación de polvo y residuos que puedan dar mal aspecto.

- Se utilizarán los insumos necesarios para desinfectar los baños, habitaciones y demás lugares de uso personal que forman parte del servicio de hospedaje.
- Se realizarán controles de aseo por parte del ama de llaves con el propósito de constatar que se hayan realizado las labores de limpieza de manera adecuada.
- Las sábanas, toallas y demás prendas relacionadas al alojamiento serán lavadas y desinfectadas para contrarrestar cualquier tipo de enfermedad o contagio de un huésped a otro.

### **Tratamiento de Residuos**

- Se asegurará el manejo eficiente de los recursos para de tal forma evitar el desperdicio de materiales.
- Se fomentará el reciclaje de residuos a través de la ubicación de tachos donde podrán depositarse de acuerdo al material del que estén elaborados.
- Se motivará el control de uso de recursos no renovables como agua y luz eléctrica, manteniendo apagadas las luces de los lugares que no estén siendo ocupados, y utilizando el agua en forma consciente.

**Gráfico 37: Tachos recicladores para tratamiento de residuos**



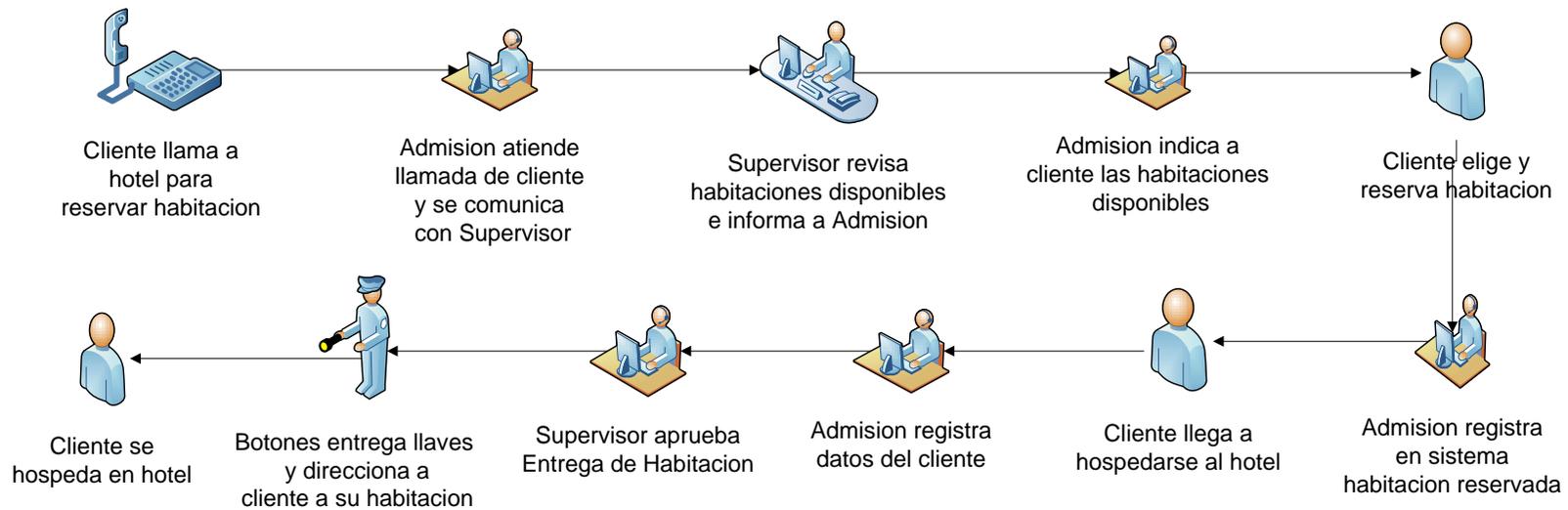
**Fuente: El Corte Inglés**

#### 4.5.4. Mapa de procesos

A continuación se hace un detalle de los principales procesos de funcionamiento para determinar las actividades que se realizarían en el hotel a fin de brindar comodidad a los clientes.

#### Proceso de Reservación y Hospedaje

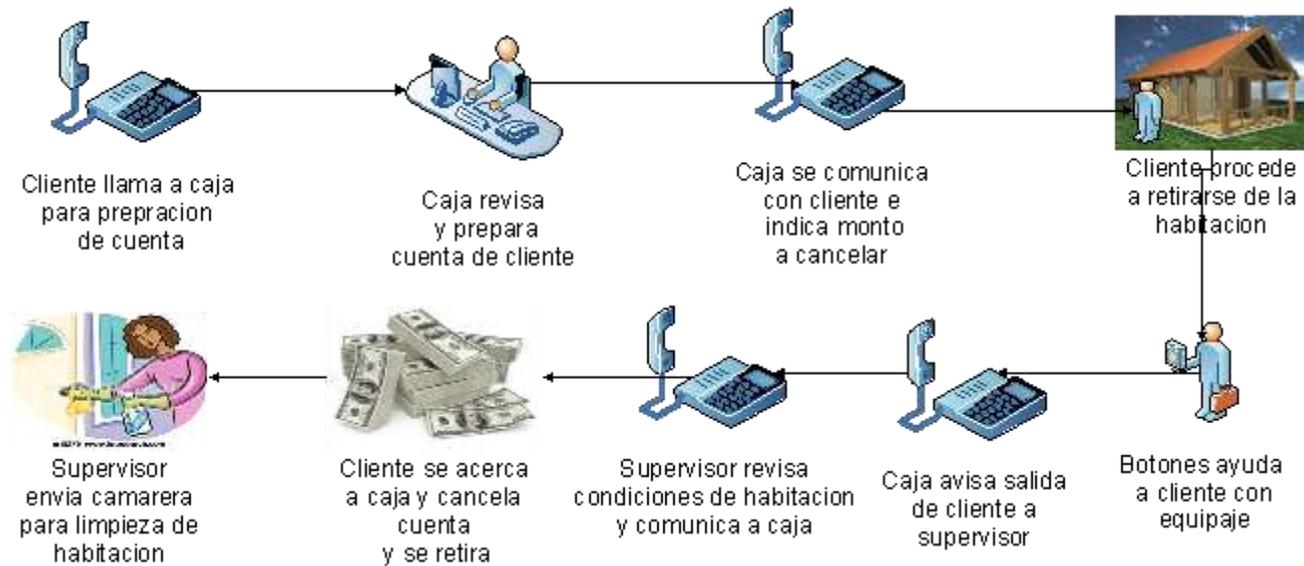
Gráfico 38: Reservación y hospedaje de clientes



Elaboración: Autor de tesis

## Proceso de Cobro y Salida de Huéspedes

Gráfico 39: Cobro y salida de huéspedes



Elaboración: Autor de tesis

## 4.6. Plan Financiero

### 4.6.1. Inversión y Financiamiento

INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO		
	VALOR USD \$	% PARTICIPACIÓN
Inversión fija para compra de activos	\$ 72,130.00	52.21%
Inversión en gastos de pre operación	\$ 30,500.00	22.08%
Inversión corriente para capital de trabajo	\$ 35,522.65	25.71%
<b>TOTAL A INVERTIR EN EL PROYECTO</b>	<b>\$ 138,152.65</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autor de tesis

Para la puesta en marcha de la reingeniería se ha estimado un presupuesto equivalente a \$ 138,152.65, los cuales estarían destinados básicamente para tres rubros: en primera instancia se necesitará un aproximado de \$ 72,130.00 (52.21%) para la compra de activos fijos, entre los cuales se plantea un mejoramiento del mobiliario, camas nuevas, veladores, sábanas, edredones, entre otros.

Posteriormente, se observa una inversión para gastos de pre operación que abarcaría el presupuesto de actividades de adecuación de las habitaciones, baños, fachada y demás infraestructura en general, así como la pintura, reparaciones de paredes, empaste, etc. Todo esto por un total de \$ 30,500.00 (22.08%). Finalmente, la empresa haría un presupuesto de capital de trabajo para cubrir aquellas obligaciones de corto plazo que se generarían con el mejoramiento de las condiciones hoteleras, por ejemplo para costos operativos que involucran conexión inalámbrica por wi-fi, insumos hoteleros como jabón, toallas, papel higiénico, shampoo y demás artículos indispensables para el ofrecimiento de una atención de calidad. Para estos rubros se estima una inversión de \$ 35,522.65 para un período de tres meses.

De esta manera, la inversión total se financiaría mediante el aporte de fondos propios por el 50% del proyecto y la diferencia a través de un préstamo bancario solicitado a la Corporación Financiera Nacional (CFN), por contar con tasas de interés bastante convenientes.

RECURSOS PARA EL FINANCIAMIENTO	% PART.	VALOR
APORTACIONES DE LOS SOCIOS	50%	\$ 69,076.32
PRÉSTAMO A INSTITUCIONES FINANCIERAS	50%	\$ 69,076.32

Elaboración: Autor de tesis

Generalmente, la CFN realiza préstamos a partir de \$ 50,000.00. En este ejemplo se aprecia que las variables para el cálculo de la tabla de amortización serían las siguientes:

<b>INSTITUCION FINANCIERA:</b>	CFN
<b>MONTO A PRESTAR:</b>	\$ 69,076.32
<b>TASA DE INTERÉS ANUAL:</b>	11.20%
<b>PLAZO DE PAGO:</b>	3
<b>FRECUENCIA PAGO:</b>	12
<b>CUOTA MENSUAL:</b>	\$ 2,268.02

Elaboración: Autor de tesis

Como resultado de las variables antes descritas, se puede apreciar que la cuota mensual fija sería de \$ 2,268.02, considerando una tasa de interés anual de 11.20% durante un lapso de 3 años. Al término de éste período el Hotel Savoy habría pagado un total de \$ 12,572.33 por concepto de intereses, tal como lo describe el siguiente cuadro:

AÑO	CAPITAL	INTERESES	PAGO
1	\$ 20,511.40	\$ 6,704.82	\$ 27,216.22
2	\$ 22,930.35	\$ 4,285.87	\$ 27,216.22
3	\$ 25,634.57	\$ 1,581.65	\$ 27,216.22
<b>36</b>	<b>\$ 69,076.32</b>	<b>\$ 12,572.33</b>	<b>\$ 81,648.66</b>

Elaboración: Autor de tesis

#### 4.6.2. Presupuesto de Costos y Gastos Operativos

En este apartado se hará un resumen de los principales costos y gastos operativo que el Hotel Savoy generaría en el primer año de operaciones, luego de la reingeniería. De esta forma, se aprecia que los costos operativos serían de \$ 82,544.08 (aproximadamente), los gastos de administración ascenderían a \$ 39,429.18 y el gasto de publicidad se estimaría en \$ 7,200.00 para el primer año.

##### 4.6.2.1. Presupuesto de Costos Operativos

	MENSUAL	Año 1
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		
Sueldos y Beneficios	\$ 2,708.67	\$ 32,504.08
Alquiler del Hotel	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
Agua (consumo huéspedes)	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Luz (consumo huéspedes)	\$ 800.00	\$ 9,600.00
Teléfono (consumo huéspedes)	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Insumos para hotelería	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Suministros de Limpieza	\$ 120.00	\$ 1,440.00
<b>TOTAL C. OPERATIVOS</b>	<b>\$ 6,878.67</b>	<b>\$ 82,544.08</b>

Elaboración: Autor de tesis

##### 4.6.2.1. Presupuesto de Gastos de Administración

	MENSUAL	Año 1
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
Sueldos y Beneficios	\$ 2,970.77	\$ 35,649.18
Agua	\$ 20.00	\$ 240.00
Luz	\$ 50.00	\$ 600.00
Teléfono	\$ 80.00	\$ 960.00
Internet	\$ 65.00	\$ 780.00
Suministros de Oficina	\$ 100.00	\$ 1,200.00
<b>TOTAL G. ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 3,285.77</b>	<b>\$ 39,429.18</b>

Elaboración: Autor de tesis

##### 4.6.2.1. Presupuesto de Gastos de Publicidad

	MENSUAL	Año 1
<b>GASTOS DE VENTAS Y PUBLICIDAD</b>		
Folletería	\$ 50.00	\$ 600.00
Banners	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Anuncios	\$ 300.00	\$ 3,600.00
<b>TOTAL G. PUBLICIDAD</b>	<b>\$ 600.00</b>	<b>\$ 7,200.00</b>

Elaboración: Autor de tesis

#### 4.6.3. Presupuesto de Ingresos

Por otra parte, en relación al presupuesto de ingresos se puede establecer que el Hotel Savoy contaría un total de plazas por mes equivalentes a 1.830, las cuales están distribuidas en 30 habitaciones de la siguiente forma: matrimonial (1.260), doble (480) y tripe (90). El precio por cada tipo de habitación fluctuaría entre \$ 18.00 y \$ 30.00, lo que dejaría un total de ingresos al mes estimado de \$ 18,210.00, considerando que el hotel tendría una tasa de ocupación del 50% (según información histórica del establecimiento).

ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS MENSUALES					
TIPO DE HABITACIÓN	OCUPACION DE LA HOSTERIA			VENTA POR MES	
	PLAZAS	TASA DE OCUP.	PLAZAS VENDIDAS	P.V.P.	SUBTOTAL
Matrimonial	1260	50%	630	\$ 18.00	\$ 11,340.00
Doble	480	50%	240	\$ 23.00	\$ 5,520.00
Triple	90	50%	45	\$ 30.00	\$ 1,350.00
<b>TOTAL VENTAS</b>					<b>\$ 18,210.00</b>

Elaboración: Autor de tesis

La proyección anual de los ingresos del Hotel Savoy se estimarían en \$ 218,520.00 para el año 1, sufriendo un incremento de 5% a partir del siguiente año como una meta de aumento de la demanda tomando como referencia que el sector hotelero tiene un crecimiento proyectado de 15% según lo que se analizó previamente.

	Matrimonial	Doble	Triple	TOTAL
AÑO 1	\$ 136,080.00	\$ 66,240.00	\$ 16,200.00	\$ 218,520.00
AÑO 2	\$ 142,884.00	\$ 69,552.00	\$ 17,010.00	\$ 229,446.00
AÑO 3	\$ 150,028.20	\$ 73,029.60	\$ 17,860.50	\$ 240,918.30
AÑO 4	\$ 157,529.61	\$ 76,681.08	\$ 18,753.53	\$ 252,964.22
AÑO 5	\$ 165,406.09	\$ 80,515.13	\$ 19,691.20	\$ 265,612.43

Elaboración: Autor de tesis

#### 4.6.4. Proyección de Estados Financieros

##### 4.6.4.1. Estados de Resultados proyectado a cinco años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS	\$ 218,520.00	\$ 229,446.00	\$ 240,918.30	\$ 252,964.22	\$ 265,612.43
COSTOS OPERACIONALES	\$ 82,544.08	\$ 86,258.56	\$ 90,140.19	\$ 94,196.50	\$ 98,435.35
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 135,975.92</b>	<b>\$ 143,187.44</b>	<b>\$ 150,778.11</b>	<b>\$ 158,767.71</b>	<b>\$ 167,177.08</b>
GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 39,429.18	\$ 41,203.49	\$ 43,057.65	\$ 44,995.24	\$ 47,020.03
GASTOS DE VENTAS Y PUBLICIDAD	\$ 7,200.00	\$ 7,524.00	\$ 7,862.58	\$ 8,216.40	\$ 8,586.13
DEPRECIACIÓN ANUAL DE ACTIVOS FIJOS	\$ 7,883.83	\$ 7,883.83	\$ 7,883.83	\$ 6,925.50	\$ 6,925.50
AMORTIZACIÓN ANUAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 60,613.01</b>	<b>\$ 62,711.33</b>	<b>\$ 64,904.06</b>	<b>\$ 66,237.14</b>	<b>\$ 68,631.66</b>
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 75,362.91	\$ 80,476.11	\$ 85,874.04	\$ 92,530.57	\$ 98,545.42
GASTOS FINANCIEROS	\$ 6,704.82	\$ 4,285.87	\$ 1,581.65	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE UTILIDADES</b>	<b>\$ 68,658.09</b>	<b>\$ 76,190.25</b>	<b>\$ 84,292.40</b>	<b>\$ 92,530.57</b>	<b>\$ 98,545.42</b>
PARTICIPACION DE UTILIDADES 15%	\$ 10,298.71	\$ 11,428.54	\$ 12,643.86	\$ 13,879.59	\$ 14,781.81
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 58,359.38</b>	<b>\$ 64,761.71</b>	<b>\$ 71,648.54</b>	<b>\$ 78,650.99</b>	<b>\$ 83,763.60</b>
IMPUESTO A LA RENTA 22%	\$ 12,839.06	\$ 14,247.58	\$ 15,762.68	\$ 17,303.22	\$ 18,427.99
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 45,520.31</b>	<b>\$ 50,514.13</b>	<b>\$ 55,885.86</b>	<b>\$ 61,347.77</b>	<b>\$ 65,335.61</b>

Elaboración: Autor de tesis

4.6.4.2. Balance General proyectado a cinco años

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja/Bancos	\$35,522.65	\$74,515.39	\$116,083.01	\$160,318.13	\$234,691.40	\$313,052.51
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$35,522.65</b>	<b>\$74,515.39</b>	<b>\$116,083.01</b>	<b>\$160,318.13</b>	<b>\$234,691.40</b>	<b>\$313,052.51</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Muebles y Enseres	\$32,670.00	\$32,670.00	\$32,670.00	\$32,670.00	\$32,670.00	\$32,670.00
Equipamiento de Operación	\$36,585.00	\$36,585.00	\$36,585.00	\$36,585.00	\$36,585.00	\$36,585.00
Equipos de Computación	\$2,875.00	\$2,875.00	\$2,875.00	\$2,875.00	\$2,875.00	\$2,875.00
(-) Depreciación Acumulada		-\$7,883.83	-\$15,767.67	-\$23,651.50	-\$30,577.00	-\$37,502.50
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$72,130.00</b>	<b>\$64,246.17</b>	<b>\$56,362.33</b>	<b>\$48,478.50</b>	<b>\$41,553.00</b>	<b>\$34,627.50</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
Gastos Pre Operacionales	\$30,500.00	\$30,500.00	\$30,500.00	\$30,500.00	\$30,500.00	\$30,500.00
(-) Amortización Acumulada		-\$6,100.00	-\$12,200.00	-\$18,300.00	-\$24,400.00	-\$30,500.00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$30,500.00</b>	<b>\$24,400.00</b>	<b>\$18,300.00</b>	<b>\$12,200.00</b>	<b>\$6,100.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$138,152.65</b>	<b>\$163,161.56</b>	<b>\$190,745.34</b>	<b>\$220,996.63</b>	<b>\$282,344.40</b>	<b>\$347,680.01</b>
<b>PASIVOS</b>						
Pasivos Corto Plazo	\$20,511.40	\$22,930.35	\$25,634.57	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Pasivos a Largo Plazo	\$48,564.92	\$25,634.57	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$69,076.32</b>	<b>\$48,564.92</b>	<b>\$25,634.57</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$69,076.32	\$69,076.32	\$69,076.32	\$69,076.32	\$69,076.32	\$69,076.32
Utilidad del Ejercicio		\$45,520.31	\$50,514.13	\$55,885.86	\$61,347.77	\$65,335.61
Utilidades Retenidas		\$0.00	\$45,520.31	\$96,034.45	\$151,920.31	\$213,268.08
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$69,076.32</b>	<b>\$114,596.64</b>	<b>\$165,110.77</b>	<b>\$220,996.63</b>	<b>\$282,344.40</b>	<b>\$347,680.01</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$138,152.65</b>	<b>\$163,161.56</b>	<b>\$190,745.34</b>	<b>\$220,996.63</b>	<b>\$282,344.40</b>	<b>\$347,680.01</b>

Elaboración: Autor de tesis

#### 4.6.5. Evaluación Financiera del Proyecto

##### 4.6.4.1. Flujo de Efectivo proyectado a cinco años

PERIODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Ventas	\$0.00	\$218,520.00	\$229,446.00	\$240,918.30	\$252,964.22	\$265,612.43
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Costos Operacionales	\$0.00	\$82,544.08	\$86,258.56	\$90,140.19	\$94,196.50	\$98,435.35
Gastos Administrativos	\$0.00	\$39,429.18	\$41,203.49	\$43,057.65	\$44,995.24	\$47,020.03
Gastos de Ventas y Publicidad	\$0.00	\$7,200.00	\$7,524.00	\$7,862.58	\$8,216.40	\$8,586.13
Participación de Utilidades	\$0.00	\$10,298.71	\$11,428.54	\$12,643.86	\$13,879.59	\$14,781.81
Impuesto a la Renta	\$0.00	\$12,839.06	\$14,247.58	\$15,762.68	\$17,303.22	\$18,427.99
TOTAL Egresos Operacionales	\$0.00	\$152,311.03	\$160,662.17	\$169,466.96	\$178,590.95	\$187,251.32
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$66,208.97</b>	<b>\$68,783.83</b>	<b>\$71,451.34</b>	<b>\$74,373.27</b>	<b>\$78,361.11</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Aportaciones de los socios	\$69,076.32	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Préstamo solicitado a instituciones financieras	\$69,076.32	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$138,152.65</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Inversión en activos fijos	\$72,130.00					
Inversión en activos diferidos	\$30,500.00					
Inversión en activos corrientes	\$0.00					
Pago del principal del préstamo	\$0.00	\$20,511.40	\$22,930.35	\$25,634.57		
Pago del interés del préstamo	\$0.00	\$6,704.82	\$4,285.87	\$1,581.65	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$102,630.00</b>	<b>\$27,216.22</b>	<b>\$27,216.22</b>	<b>\$27,216.22</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>\$35,522.65</b>	<b>-\$27,216.22</b>	<b>-\$27,216.22</b>	<b>-\$27,216.22</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>FLUJO DE CAJA GENERADO</b>	<b>\$35,522.65</b>	<b>\$38,992.75</b>	<b>\$41,567.62</b>	<b>\$44,235.12</b>	<b>\$74,373.27</b>	<b>\$78,361.11</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$35,522.65</b>	<b>\$74,515.39</b>	<b>\$116,083.01</b>	<b>\$160,318.13</b>	<b>\$234,691.40</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$35,522.65</b>	<b>\$74,515.39</b>	<b>\$116,083.01</b>	<b>\$160,318.13</b>	<b>\$234,691.40</b>	<b>\$313,052.51</b>

Elaboración: Autor de tesis

#### 4.6.4.2. Análisis de Rentabilidad del Inversionista

De acuerdo a lo presentado en el flujo de efectivo, el Hotel Savoy alcanzaría un flujo neto que variaría entre \$ 38,992.75 y \$ 78,361.11 para los primeros cinco años luego de la implementación de la reingeniería. Con esta información se hará un análisis de la rentabilidad del inversionista para determinar cuál sería su retorno. Para este efecto se ha empleado la fórmula del Capital Asset Pricing Model (CAPM) que ayudará a determinar la tasa esperada de retorno del inversor considerando variables como la tasa libre de riesgo (Krf), el rendimiento del mercado (km), el coeficiente beta ( $\beta$ ) y la tasa de interés pasiva como un costo de oportunidad de la tasa que pagan los bancos por los depósitos de sus clientes.

<b><math>K_r = K_{rf} + \beta (K_m - K_{rf}) + i</math></b>	
<b>Krf (tasa libre de riesgo)=</b>	1.43%
<b>Km (rendimiento de mercado) =</b>	9.70%
<b><math>\beta</math> (beta del mercado) =</b>	1.52
<b>Tasa de interés pasiva</b>	4.53%
<b>Kr (tasa esperada de retorno) =</b>	<b>18.53%</b>

Elaboración: Autor de tesis

Los cálculos realizados establecen que la tasa esperada de retorno sería de 18.53% para el inversionista, mientras que su tasa interna de retorno llegaría a 61.09% considerando los flujos entre el año 1 y el año 5, descontando únicamente su inversión (\$ 69,076.32), lo que dejaría además un valor actual neto de \$ 91,141.90, que resulta bastante atractivo.

<b>CAPM</b>	<b>18.53%</b>
<b>Tasa interna de Retorno</b>	<b>61.09%</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$91,141.90</b>

Elaboración: Autor de tesis

#### 4.6.4.3. Análisis de Rentabilidad del Proyecto

Para calcular la rentabilidad del proyecto se debe hallar una tasa de descuento única que permita hacer una combinación entre la expectativa de retorno del inversionista (18.53%) y la tasa de interés que cobraría la CFN por el financiamiento del 50% de la inversión total; aquí se empleará el método del Costo Capital Promedio Ponderado que sirve para establecer una tasa de descuento mixta para el proyecto.

FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	PONDERACION
APORTACIONES SOCIOS	\$ 69,076.32	50.00%	18.53%	9.265%
PRESTAMO BANCARIO	\$ 69,076.32	50.00%	11.20%	5.600%
<b>Tasa de descuento del proyecto</b>				<b>14.87%</b>

Elaboración: Autor de tesis

Según este método se debe multiplicar el peso o participación de cada fuente de financiamiento (fondos propios y préstamo bancario), por la tasa de descuento respectiva para hacer una ponderación y posteriormente, mediante una suma se establezca la tasa del proyecto que en este caso es  $[(50.00\% \times 18.53\%) + (50.00\% \times 11.20\%)] = 14.87\%$ . De esta forma, ya es posible hacer una comparación entre ésta tasa y la TIR que esta vez es 24.52%, ya que aquí se ha considerado la inversión total (\$ 138,152.65) frente los flujos netos del año 1 al año 5. De igual forma, el VAN es \$ 38,398.20, aspecto que determina la rentabilidad de la propuesta de reingeniería.

Tasa de descuento	<b>14.87%</b>
Tasa interna de retorno	<b>24.52%</b>
Valor Actual Neto	<b>\$38,398.20</b>

Elaboración: Autor de tesis

#### 4.6.6. Resultados de la Reingeniería

Si bien, los resultados del análisis de rentabilidad reflejan la viabilidad de la propuesta, fundamentada en lo atractivo que resultarían las tasas de retorno tanto para el proyecto como para el inversionista, es conveniente hacer una comparación entre la situación histórica del Hotel y los resultados obtenidos con la reingeniería para establecer en sí cuál ha sido su contribución en la situación financiera del negocio. Por esta razón, el siguiente cuadro se aprecia la evolución de ingresos, costos, gastos y utilidad neta de los últimos cinco años (2008 y 2012).

Según esta información, es posible determinar que el ingreso promedio del Hotel Savoy (sin la reingeniería) es de \$ 178,827.37, mientras que su nivel de gastos es de \$ 146,080.93, lo que dejaría una utilidad neta promedio de \$ 32,746.45 y un margen neto equivalente al 18.25% (utilidad neta/ingresos).

SITUACIÓN HISTÓRICA DEL HOTEL				
	Ingresos	Costos y Gastos	Utilidad Neta	% Margen
<b>AÑO 2008</b>	\$ 152,438.12	\$ 126,502.30	\$ 25,935.82	17.01%
<b>AÑO 2009</b>	\$ 182,145.33	\$ 151,716.00	\$ 30,429.33	16.71%
<b>AÑO 2010</b>	\$ 175,064.09	\$ 144,303.12	\$ 30,760.97	17.57%
<b>AÑO 2011</b>	\$ 189,144.10	\$ 144,793.76	\$ 44,350.34	23.45%
<b>AÑO 2012</b>	\$ 195,345.23	\$ 163,089.45	\$ 32,255.78	16.51%
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 178,827.37</b>	<b>\$ 146,080.93</b>	<b>\$ 32,746.45</b>	<b>18.25%</b>

Elaboración: Autor de tesis

Por otra parte, en el análisis previamente establecido es evidente que se espera un resultado mucho mejor, ya que la inversión en reingeniería apunta a mejorar los niveles de rentabilidad, en función al ofrecimiento de un servicio más eficiente y de calidad, razón por la cual se han hecho cambios en el plano administrativo y en infraestructura, para que también los clientes muestren interés por un establecimiento sobrio, ordenada y cálido. De esta forma, el ingreso promedio (con la reingeniería) sería de \$ 241,492.19, el nivel de costos y gastos

sería de \$ 169,656.48, el pago del préstamo sería de \$ 16,329.73 (en promedio anual por los tres primeros años), dejando como resultado una utilidad neta promedio de \$ 55,505.97 y un margen neto de 22.64% (utilidad/ingresos).

<b>RESULTADOS CON LA REINGENIERIA DEL HOTEL</b>					
	<b>Ingresos</b>	<b>Costos y Gastos</b>	<b>Préstamo + Interés</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>% Margen</b>
<b>AÑO 1</b>	\$ 218,520.00	\$ 152,311.03	\$ 27,216.22	\$ 38,992.75	17.84%
<b>AÑO 2</b>	\$ 229,446.00	\$ 160,662.17	\$ 27,216.22	\$ 41,567.62	18.12%
<b>AÑO 3</b>	\$ 240,918.30	\$ 169,466.96	\$ 27,216.22	\$ 44,235.12	18.36%
<b>AÑO 4</b>	\$ 252,964.22	\$ 178,590.95	\$ -	\$ 74,373.27	29.40%
<b>AÑO 5</b>	\$ 265,612.43	\$ 187,251.32	\$ -	\$ 78,361.11	29.50%
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 241,492.19</b>	<b>\$ 169,656.48</b>	<b>\$ 16,329.73</b>	<b>\$ 55,505.97</b>	<b>22.64%</b>

**Elaboración: Autor de tesis**

A simple vista se puede apreciar un cambio, pero de acuerdo al siguiente cuadro, es posible determinar con precisión los niveles de variación. Por ejemplo, en lo referente a ingresos el Hotel Savoy tendría un crecimiento de 35.04% en promedio para los próximos cinco años, mientras que su nivel de gastos también crecería, pero en un nivel de 16.14% aproximadamente. Finalmente, la utilidad en términos monetarios crecería en 69.50% y en términos porcentuales habría una variación de 4.39% en valores netos, ya que la rentabilidad neta pasaría de 18.25% a 22.64% en los próximos cinco años.

<b>ANÁLISIS COMPARATIVO</b>					
	<b>Ingresos</b>	<b>Costos y Gastos</b>	<b>Préstamo + Interés</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>% Margen</b>
<b>PROM. HISTÓRICO</b>	\$ 178,827.37	\$ 146,080.93	\$ -	\$ 32,746.45	18.25%
<b>PROM. PROYECTADO</b>	\$ 241,492.19	\$ 169,656.48	\$ 16,329.73	\$ 55,505.97	22.64%
<b>VARIACIÓN</b>	35.04%	16.14%		69.50%	4.39%

**Elaboración: Autor de tesis**

## CONCLUSIONES

De acuerdo a lo realizado en el presente trabajo de titulación, los procesos de reingeniería básicamente están orientados a la realización de cambios fundamentales al interior de una organización con el propósito de alcanzar un objetivo en común, que puede ser como en este caso, el mejoramiento de los niveles de competitividad y por ende, de rentabilidad del negocio, para ser capaces de mantener una participación en el mercado, más aún con la creciente oferta y demanda turística del país, que exige la entrega de mejores productos y servicios a los clientes. Por esta razón, como conclusiones finales se puede manifestar lo siguiente:

1. La investigación se realizó basada en la problemática que se ha ido manifestando de a poco en el Hotel Savoy, que no está acoplado a los cambios actuales que involucran aspectos de innovación tecnológica y satisfacción de las necesidades de los cliente mediante infraestructura y servicios de mayor valor agregado, lo que de a poco le ha restado participación frente a competidores que se encuentran a pocos metros.
2. Por otra parte, el modelo estratégico a implementarse consiste en una identificación de los problemas, análisis de alternativas y planificación de la reingeniería, en este caso para la realización de mejoras en los procesos administrativos, operativos y financieros, así como en las instalaciones del establecimiento.
3. Finalmente, si se llevase a cabo una inversión en reingeniería, el monto equivalente de esta propuesta sería de \$ 138,152.65, pero valdría la pena, ya que el retorno del proyecto se estimaría en 24.62% dentro de los primeros cinco períodos, reflejando un cambio importante en la rentabilidad neta del proyecto que sería 22.64%. Lo que establece como conclusión final que la propuesta es viable.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden hacer para este trabajo son las siguientes:

1. Los administradores del Hotel Savoy, deberían llevar a cabo el desarrollo de una reingeniería integral que les permita mejorar no sólo la rentabilidad del negocio, sino que además, al ofrecer un servicio de calidad los clientes se sentirían más cómodos, satisfechos y conformes, logrando establecer en el corto y largo plazo, una relación más estrecha, que en un futuro lo pudiera convertir en su hotel preferido, por ejemplo.
2. Se debería realizar un monitoreo de los resultados de la reingeniería para establecer posibles errores que en el práctica serían más evidentes, especialmente en la prestación del servicio de registro y salida del hotel, cobros y atención al cliente que pudieran demorar y por ende causar molestias al cliente. Por esto, se podría realizar una encuesta de retroalimentación que ayude a identificar el nivel de satisfacción de los clientes y sugerencias para mejorar los servicios ofrecidos.
3. El mantenimiento de las instalaciones debe ser una constante, para reflejar una buena imagen del hotel fundamentada en la preocupación de su administración y personal por garantizar una plena satisfacción del cliente, a través de una estadía ágil, cortesía y eficiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Web Heureka. (9 de Abril de 2012). *Los hoteles más tecnológico del mundo*. Obtenido de <http://www.heureka.com.ve/noticias/los-hoteles-ms-tecnologicos-del-mundo-infografa/>
- AMETIC portal de información. (2008). *Plataforma tecnológica del turismo Thinkitur*. Obtenido de [http://www.imasdtic.es/es/inicio/plataformas\\_tecnologicas/ThinkTur/contento.aspx](http://www.imasdtic.es/es/inicio/plataformas_tecnologicas/ThinkTur/contento.aspx)
- Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador. (2013). *Indicadores económicos*. Obtenido de [http://www.aihe.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=category&id=68:indicadores-economicos&layout=blog&Itemid=130](http://www.aihe.org.ec/index.php?option=com_content&view=category&id=68:indicadores-economicos&layout=blog&Itemid=130)
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Informe de Estadísticas Macroeconómicas Julio 2013*. Quito: Dirección de Estadística Económica .
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Tasas de Interés*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Becerra, A. (Marzo de 2013). *Reingeniería: Antecedentes y caso de éxito*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/alanbecerra123/reingenieria-antecedentes-y-caso-de-exito>
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Education, Segunda edición.
- Capacinet. (2010). *Reingeniería de procesos*. Obtenido de <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Emprendedores%20y%20negocios/habilidadesbasicasdeadministracion/artra/produccion/recursos/7.3.4/reingproce/reingenieria.htm>
- CDI Lean Manufacturing S. L. (2012). *Optimización y Reingeniería de procesos*. Obtenido de <http://www.cdiconsultoria.es/metodo-reduccion-desperdicios-procesos-de-produccion-valencia>

- Contreras, M. (20 de Abril de 2011). *De la naturaleza de los trabajos de grado: Tipos de investigación*. Obtenido de <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/modalidad-tipo-y-diseno-de-la.html>
- Diario Hoy. (6 de diciembre de 2010). *Consumidores buscan nuevas experiencias*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/consumidores-buscan-nuevas-experiencias-445723.html>
- Diario Hoy. (31 de Enero de 2013). *Crecimiento del turismo empuja las inversiones en el sector hotelero*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-crecimiento-del-turismo-empuja-las-inversiones-en-el-sector-hotelero-572988.html>
- Diario Metro Ecuador. (20012). *Se dinamiza el sector hotelero*. Obtenido de <http://www.metroecuador.com.ec/33284-se-dinamiza-sector-hotelero.html>
- Días, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/ginecobs/manual\\_metodologia\\_inv\\_perez\\_alejo\\_final.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/ginecobs/manual_metodologia_inv_perez_alejo_final.pdf)
- Economía. (2010). *Administración por valores*. Obtenido de <http://economia.ucuenca.edu.ec/economia/uploads/18085/ADMINISTRACION%20POR%20VALORES.pdf>
- Egg, A., Hernández, & Otros. (9 de Noviembre de 2011). *Tipos de investigación*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/11/tipos-de-investigacion-segun-ander-egg.html>
- El Universo. (2013). Administración para hoteles. *Capacitate* 5, 3.
- Estrella, P. (2010). *Propuesta de reingeniería de procesos*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2125/14/UPS-CT002392.pdf>
- Evolución Hotelera. (Febrero de 2011). *¿Que és hotelería?* Obtenido de <http://evolucionhotelera.blogia.com/2011/021102-evolucion-de-la-hoteleria.php>
- Fabetsia. (2006). *Concepto de Caldiad*. Obtenido de [http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo\\_alumnos/sp2/Tablon\\_sp2/Transparencias CALIDAD06.pdf](http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo_alumnos/sp2/Tablon_sp2/Transparencias CALIDAD06.pdf)

- Fermín Salamanquez, S. (2008). *Metodología para hacer reingeniería*. Obtenido de <http://zorayaformaciongerencial.blogspot.com/2008/06/metodologa-para-hacer-reingeniera.html>
- Fermín Salamanquez, Z. (4 de Junio de 2008). *Historia de la reingeniería*. Obtenido de <http://zorayaformaciongerencial.blogspot.com/2008/06/historia-de-la-reingeniera.html>
- Flores, F. (1979). *Managment and communication in the office of the future*. Berkeley: Ph Tesis, Department of Philosophy. University of California.
- García, M., Quispe, C., & Páez, L. (Agosto de 2003). *Mejora continúa de la calidad en los procesos*. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n1/pdf/mejora.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf)
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Reingeniería 7ma edición*. Colombia: Norma.
- Kochen, J. J. (1 de Noviembre de 2011). *Tecnología en habitaciones revolucionaria la industria hotelera*. Obtenido de <http://vidayestilo.terra.com.mx/turismo/primera-clase/tecnologia-en-habitaciones-revoluciona-la-industria-hotelera,16540cf77d8c3310VgnVCM4000009bf154d0RCRD.html>
- Manene, L. M. (Enero de 2012). *Reingeniería de procesos empresariales y su gestión*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>
- Minsiterio de Turismo del Ecuador. (2013). *Financiamiento de proyectos turísticos*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/credito-con-el-banco-nacional-del-fomento/>
- Mundarain, O., Montenegro, Y., Lozano, J., Aristimuño, L., & Travieso, J. (9 de febrero de 2010). *Origen de la reingeniería*. Obtenido de <http://reingenieriaimpactogerencial.blogspot.com/2010/02/origen-de-la-reingenieria.html>

- Muñoz, C. (2010). *La Encuesta*. Obtenido de <http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>
- Ortega, M. (2005). *Reingeniería aplicada a un hotel*. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1401\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1401_IN.pdf)
- Pérez Verzini, R. (2013). *10 pasos para el rediseño de un proceso*. Obtenido de Action Group: <http://www.actiongroup.com.ar/download/reingenieria.pdf>
- Periódico Digital El Ciudadano. (2012). *En Ecuador índice delictivo se reduce 18% gracias a la inversión del Gobierno*. Obtenido de [http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36288:en-ecuador-indice-delictivo-se-reduce-18-gracias-a-inversion-del-gobierno&catid=40:actualidad&Itemid=63](http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=36288:en-ecuador-indice-delictivo-se-reduce-18-gracias-a-inversion-del-gobierno&catid=40:actualidad&Itemid=63)
- Piedra, J. (2013). *Definición de reingeniería de procesos*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/47595741/DEFINICION-REINGENIERIA-DE-PROCESOS>
- Routio, P. (2007). *Teoría del servicio*. Obtenido de <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/227.htm>
- Ruíz Torres, D. (2009). *Organización del proceso de alojamiento en el hotel "Los Caneyes"*. Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas.
- Ruiz, M. (20 de enero de 2009). *No es cultura, es entretenimiento*. Obtenido de <http://www.miriamruiz.es/weblog/?p=245>
- SENACYT. (2011). *Política nacional de ciencia, tecnología e innovación del Ecuador 2007 - 2010*. Obtenido de [http://www.healthresearchweb.org/files/pol\\_nac\\_cti.pdf](http://www.healthresearchweb.org/files/pol_nac_cti.pdf)
- TCA Software Solutions. (31 de Marzo de 2010). *Evolución tecnológica en la hotelería con Innsist*. Obtenido de <http://blog.tcasoftwareolutions.com/?p=57>
- Valdés, L. (1996). *Conocimiento es futuro: Hasta la sexta generación de procesos de calidad*. México: CONCAMIN.
- Van, D., & Meyer, W. (2006). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*. Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

Vera, L. (2008). *La investigación Cualitativa*. Obtenido de  
<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Zapata, J. A. (29 de Octubre de 2011). *Atender y orientar*. Obtenido de  
[http://especificossaludoral.blogspot.com/2011\\_10\\_01\\_archive.html](http://especificossaludoral.blogspot.com/2011_10_01_archive.html)

## ANEXOS

### Anexo 1. Inversión en activos fijos

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<u>ÁREA DE HABITACIONES</u>			
Camas 1.5 Plaza	3	\$ 250.00	\$ 750.00
Camas 2 Plazas	16	\$ 350.00	\$ 5,600.00
Camas 3 Plazas	21	\$ 500.00	\$ 10,500.00
Veladores	40	\$ 100.00	\$ 4,000.00
Roperos	30	\$ 120.00	\$ 3,600.00
Sillones	60	\$ 65.00	\$ 3,900.00
Mesas de Centro	30	\$ 80.00	\$ 2,400.00
<u>ÁREA ADMINISTRATIVA</u>			
Escritorios Ejecutivos	3	\$ 220.00	\$ 660.00
Sillones Ejecutivos	3	\$ 150.00	\$ 450.00
Archivadores	3	\$ 120.00	\$ 360.00
Counter de recepción	1	\$ 450.00	\$ 450.00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 32,670.00</b>
<b>EQUIPAMIENTO Y ÚTILES DE OPERACIÓN</b>			
Tv Plasma 32	30	\$ 500.00	\$ 15,000.00
Tv Plasma 55	1	\$ 900.00	\$ 900.00
Soportes para TV	31	\$ 35.00	\$ 1,085.00
Colchones	40	\$ 180.00	\$ 7,200.00
Juego de Sabanas	80	\$ 40.00	\$ 3,200.00
Juego de Edredones	80	\$ 75.00	\$ 6,000.00
Almohadas y Cojines	80	\$ 10.00	\$ 800.00
Toallas	40	\$ 25.00	\$ 1,000.00
Alfombras	40	\$ 35.00	\$ 1,400.00
<b>TOTAL EQUIPAMIENTO</b>			<b>\$ 36,585.00</b>
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			
Computadoras de escritorio	3	\$ 650.00	\$ 1,950.00
Router Wi-Fi	1	\$ 65.00	\$ 65.00
Impresoras	3	\$ 120.00	\$ 360.00
Cableado	1	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			<b>\$ 2,875.00</b>
<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$72,130.00</b>

**Elaboración: Autor de tesis**

## Anexo 2. Presupuesto de gastos de operación

GASTOS DE PREOPERACIÓN			
DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
Adecuación de fachada (m)	150	\$ 30.00	\$ 4,500.00
Pintura de exteriores (m)	150	\$ 20.00	\$ 3,000.00
Adecuación de interiores	300	\$ 20.00	\$ 6,000.00
Pintura de interiores (m)	300	\$ 15.00	\$ 4,500.00
Limpieza general (m <sup>2</sup> )	300	\$ 15.00	\$ 4,500.00
Decoración (m <sup>2</sup> )	350	\$ 20.00	\$ 7,000.00
Permisos y trámites municipales	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 30,500.00</b>

Elaboración: Autor de tesis

## Anexo 3. Presupuesto de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
DESCRIPCION	CANT	C. UNITARIO	C. TOTAL
COSTOS OPERATIVOS	3	\$ 6,878.67	\$ 20,636.02
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3	\$ 3,285.77	\$ 9,857.30
GASTOS DE PUBLICIDAD Y MARKETING	3	\$ 600.00	\$ 1,800.00
IMPREVISTOS 10%			\$ 3,229.33
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 35,522.65</b>

Elaboración: Autor de tesis

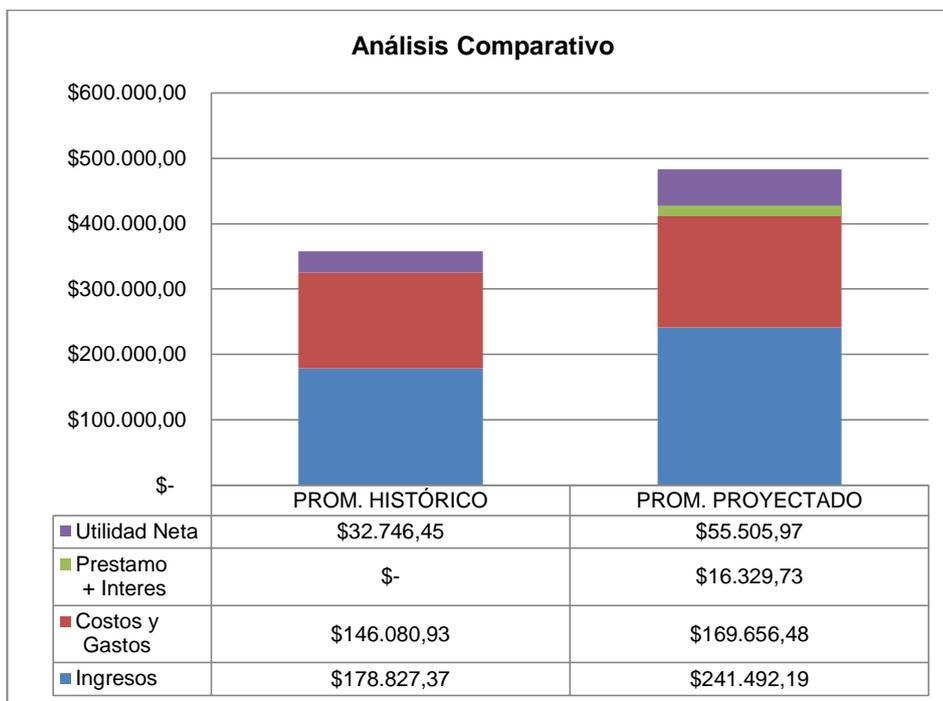
## Anexo 4. Tabla de Amortización

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO	AMORTIZACION
0				\$ 69,076.32
1	\$ 1,623.31	\$ 644.71	\$ 2,268.02	\$ 67,453.02
2	\$ 1,638.46	\$ 629.56	\$ 2,268.02	\$ 65,814.56
3	\$ 1,653.75	\$ 614.27	\$ 2,268.02	\$ 64,160.81
4	\$ 1,669.18	\$ 598.83	\$ 2,268.02	\$ 62,491.63
5	\$ 1,684.76	\$ 583.26	\$ 2,268.02	\$ 60,806.86
6	\$ 1,700.49	\$ 567.53	\$ 2,268.02	\$ 59,106.38
7	\$ 1,716.36	\$ 551.66	\$ 2,268.02	\$ 57,390.02
8	\$ 1,732.38	\$ 535.64	\$ 2,268.02	\$ 55,657.64
9	\$ 1,748.55	\$ 519.47	\$ 2,268.02	\$ 53,909.09
10	\$ 1,764.87	\$ 503.15	\$ 2,268.02	\$ 52,144.23
11	\$ 1,781.34	\$ 486.68	\$ 2,268.02	\$ 50,362.89
12	\$ 1,797.96	\$ 470.05	\$ 2,268.02	\$ 48,564.92
13	\$ 1,814.75	\$ 453.27	\$ 2,268.02	\$ 46,750.18
14	\$ 1,831.68	\$ 436.33	\$ 2,268.02	\$ 44,918.49
15	\$ 1,848.78	\$ 419.24	\$ 2,268.02	\$ 43,069.72
16	\$ 1,866.03	\$ 401.98	\$ 2,268.02	\$ 41,203.68
17	\$ 1,883.45	\$ 384.57	\$ 2,268.02	\$ 39,320.23
18	\$ 1,901.03	\$ 366.99	\$ 2,268.02	\$ 37,419.20
19	\$ 1,918.77	\$ 349.25	\$ 2,268.02	\$ 35,500.43

20	\$ 1,936.68	\$ 331.34	\$ 2,268.02	\$ 33,563.75
21	\$ 1,954.76	\$ 313.26	\$ 2,268.02	\$ 31,608.99
22	\$ 1,973.00	\$ 295.02	\$ 2,268.02	\$ 29,635.99
23	\$ 1,991.42	\$ 276.60	\$ 2,268.02	\$ 27,644.57
24	\$ 2,010.00	\$ 258.02	\$ 2,268.02	\$ 25,634.57
25	\$ 2,028.76	\$ 239.26	\$ 2,268.02	\$ 23,605.81
26	\$ 2,047.70	\$ 220.32	\$ 2,268.02	\$ 21,558.11
27	\$ 2,066.81	\$ 201.21	\$ 2,268.02	\$ 19,491.30
28	\$ 2,086.10	\$ 181.92	\$ 2,268.02	\$ 17,405.20
29	\$ 2,105.57	\$ 162.45	\$ 2,268.02	\$ 15,299.64
30	\$ 2,125.22	\$ 142.80	\$ 2,268.02	\$ 13,174.41
31	\$ 2,145.06	\$ 122.96	\$ 2,268.02	\$ 11,029.36
32	\$ 2,165.08	\$ 102.94	\$ 2,268.02	\$ 8,864.28
33	\$ 2,185.28	\$ 82.73	\$ 2,268.02	\$ 6,678.99
34	\$ 2,205.68	\$ 62.34	\$ 2,268.02	\$ 4,473.31
35	\$ 2,226.27	\$ 41.75	\$ 2,268.02	\$ 2,247.05
36	\$ 2,247.05	\$ 20.97	\$ 2,268.02	\$ 0.00
	<b>\$ 69,076.32</b>	<b>\$ 12,572.33</b>	<b>\$ 81,648.66</b>	

Elaboración: Autor de tesis

### Anexo 5. Análisis Comparativo de Resultados



Elaboración: Autor de tesis

Anexo 6. Balance General Inicial

<b>BALANCE GENERAL INICIAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 35,522.65</b>	<b>PASIVOS CORTO PLAZO</b>
Caja/Bancos	\$ 35,522.65		Deudas a Corto Plazo
			\$ 20,511.40
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 72,130.00</b>	<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>
Muebles y Enseres	\$ 32,670.00		Préstamo Bancario
Equipamiento de Operación	\$ 36,585.00		\$ 48,564.92
Equipos de Computación	\$ 2,875.00		<b>TOTAL DE PASIVOS</b>
			<b>\$ 69,076.32</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		<b>\$ 30,500.00</b>	<b>PATRIMONIO</b>
Gastos de Pre-Operación	\$ 30,500.00		<b>\$ 69,076.32</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$138,152.65</b>	<b>TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO</b>
			<b>\$ 138,152.65</b>

Elaboración: Autor de tesis

### Anexo 7. Cuadro de Depreciaciones

DESCRIPCION	VALOR USD \$	VIDA UTIL	DEPRECIACION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	\$ 32,670.00	10	\$ 3,267.00	\$ 3,267.00	\$ 3,267.00	\$ 3,267.00	\$ 3,267.00	\$ 3,267.00
Equipamiento de Operación	\$ 36,585.00	10	\$ 3,658.50	\$ 3,658.50	\$ 3,658.50	\$ 3,658.50	\$ 3,658.50	\$ 3,658.50
Equipos de Computación	\$ 2,875.00	3	\$ 958.33	\$ 958.33	\$ 958.33	\$ 958.33	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE DEPRECIACIONES</b>				<b>\$ 7,883.83</b>	<b>\$ 7,883.83</b>	<b>\$ 7,883.83</b>	<b>\$ 6,925.50</b>	<b>\$ 6,925.50</b>
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>				<b>\$ 7,883.83</b>	<b>\$ 15,767.67</b>	<b>\$ 23,651.50</b>	<b>\$ 30,577.00</b>	<b>\$ 37,502.50</b>

Elaboración: Autor de tesis

### Anexo 8. Cuadro de Amortizaciones

DESCRIPCION	VALOR USD \$	VIDA UTIL	AMORTIZACION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS DE PREOPERACION	\$ 30,500.00	5	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00	\$ 6,100.00
<b>TOTAL DE AMORTIZACIONES</b>				<b>\$ 6,100.00</b>	<b>\$ 6,100.00</b>	<b>\$ 6,100.00</b>	<b>\$ 6,100.00</b>	<b>\$ 6,100.00</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>				<b>\$ 6,100.00</b>	<b>\$ 12,200.00</b>	<b>\$ 18,300.00</b>	<b>\$ 24,400.00</b>	<b>\$ 30,500.00</b>

Elaboración: Autor de tesis

Anexo 9. Presupuesto de Sueldos y Beneficios Sociales

CANT	CARGO	SUELDO BASE	IESS 9.35%	APORTE PATRONAL 12.15%	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL BENEFICIOS	NETO A PAGAR
1	ADMINISTRADOR	\$ 1,200.00	\$ 112.20	\$ 145.80	\$ 100.00	26.5	\$ 99.96	\$ 50.00	\$ 534.46	\$ 1,734.46
1	CONTADOR	\$ 850.00	\$ 79.48	\$ 103.28	\$ 70.83	26.5	\$ 70.81	\$ 35.42	\$ 386.31	\$ 1,236.31
1	SUPERVISOR GENERAL	\$ 500.00	\$ 46.75	\$ 60.75	\$ 41.67	26.5	\$ 41.65	\$ 20.83	\$ 238.15	\$ 738.15
1	RECEPCIONISTA	\$ 350.00	\$ 32.73	\$ 42.53	\$ 29.17	26.5	\$ 29.16	\$ 14.58	\$ 174.66	\$ 524.66
2	ASISTENTE DE HABITACIONES	\$ 320.00	\$ 29.92	\$ 38.88	\$ 26.67	26.5	\$ 26.66	\$ 13.33	\$ 161.96	\$ 963.91
1	GUARDIA	\$ 320.00	\$ 29.92	\$ 38.88	\$ 26.67	26.5	\$ 26.66	\$ 13.33	\$ 161.96	\$ 481.96
<b>7</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,540.00</b>	<b>\$ 330.99</b>	<b>\$ 430.11</b>	<b>\$ 295.00</b>	<b>\$ 159.00</b>	<b>\$ 294.88</b>	<b>\$ 147.50</b>	<b>\$ 1,657.48</b>	<b>\$ 5,679.44</b>

CANT	CARGO	SUELDO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	ADMINISTRADOR	\$ 1,734.46	\$20,813.52	\$ 22,894.87	\$25,184.36	\$27,702.80	\$30,473.07
1	CONTADOR	\$ 1,236.31	\$14,835.66	\$ 16,319.23	\$17,951.15	\$19,746.26	\$21,720.89
1	SUPERVISOR GENERAL	\$ 738.15	\$ 8,857.80	\$ 9,743.58	\$10,717.94	\$11,789.73	\$12,968.70
1	RECEPCIONISTA	\$ 524.66	\$ 6,295.86	\$ 6,925.45	\$ 7,617.99	\$ 8,379.79	\$ 9,217.77
2	ASISTENTE DE HABITACIONES	\$ 963.91	\$11,566.94	\$ 12,723.64	\$13,996.00	\$15,395.60	\$16,935.16
1	GUARDIA	\$ 481.96	\$ 5,783.47	\$ 6,361.82	\$ 6,998.00	\$ 7,697.80	\$ 8,467.58
<b>7</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,679.44</b>	<b>\$68,153.26</b>	<b>\$ 74,968.58</b>	<b>\$82,465.44</b>	<b>\$90,711.98</b>	<b>\$99,783.18</b>

Elaboración: Autor de tesis