



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

TÍTULO:

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA REINGENIERÍA
DEL PROCESO DE VENTAS PARA UN HOTEL 4 ESTRELLAS EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

AUTORAS

Larco Álava Kerly
Calle Vélez Heidy

**PROYECTO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TITULO DE INGENIERAS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

TUTORA

Ing. Ramírez Karla

Guayaquil, Ecuador

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Kerly Xiomara Larco Álava y Heidy Allison Calle Vélez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingenieras en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

TUTORA

Ing. Karla Ramírez

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto 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, **Kerly Xiomara Larco Álava**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Propuesta para el desarrollo de una reingeniería del proceso de ventas para un hotel 4 estrellas en la ciudad de Guayaquil previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado 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.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2014

LA AUTORA

Kerly Xiomara Larco Álava



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Heidy Allison Calle Vélez

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Propuesta para el desarrollo de una reingeniería del proceso de ventas para un hotel 4 estrellas en la ciudad de Guayaquil previa a la obtención del **Título de Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado 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.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2014

LA AUTORA

Heidy Allison Calle Vélez



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

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

AUTORIZACIÓN

Yo, Kerly Xiomara Larco Álava

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Propuesta para el desarrollo de una reingeniería del proceso de ventas para un hotel 4 estrellas en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2014

LA AUTORA

Kerly Xiomara Larco Álava



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

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

AUTORIZACIÓN

Yo, Heidy Allison Calle Vélez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Propuesta para el desarrollo de una reingeniería del proceso de ventas para un hotel 4 estrellas en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y total autoría

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2014

LA AUTORA

Heidy Allison Calle Vélez

AGRADECIMIENTO

A Luis Álvarez y a Yamila Zambrano mis muy grandes amigos por su apoyo incondicional lo largo de la carrera. Al Gerente General del Hotel Holiday Inn Guayaquil Airport, por haberme brindado la oportunidad de realizar el proyecto en el hotel.

Kerly Larco Álava

A mi compañera de trabajo Kerly Larco por su comprensión y apoyo durante todo el proceso de titulación y a mi esposo William por estar conmigo en todo momento animándome a avanzar en mis estudios.

Heidy Calle Vélez

DEDICATORIA

A Dios que guía mis pasos, a mi padre por su infinito apoyo de brindarme los recursos necesarios para hacer esto posible, a mi mamá por estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre para que termine a tiempo mi carrera y siga superándome.

Kerly Larco Álava

Dedico el presente trabajo a Jehová Dios por su inmerecida bondad, a mis padres quienes con su infinito amor y paciencia me han acompañado a lo largo de mi carrera y a mi hija Renata por ser la razón de mí existir.

Heidy Calle Vélez



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

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

CALIFICACIÓN

Apellidos y nombres	Nota final del Tutor
LARCO ALAVA KERLY XIOMARA	
CALLE VELEZ HEIDY ALLISON	

Karla Ramírez

Tutora

ÍNDICE GENERAL

Contenido

INTRODUCCIÓN	19
Tema de Titulación	20
Capitulo I	22
El Problema.....	22
1.1 Planteamiento del problema.....	22
1.1.1 Formulación del problema	22
1.2 Justificación	23
1.3 Objetivos de la investigación.....	23
1.3.1 Objetivo General.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
Capitulo II	25
Marco Referencial	25
2.2 Marco Teórico	3
2.2.1 Los catorce puntos de Deming	3
2.3 Las herramientas de Ishikawa	8
2.4 Método para la mejora de procesos:.....	13
MARCO CONCEPTUAL	15
Capitulo III	22
MARCO METODOLOGICO	22
3.2 Resultados de la entrevista realizado a José Luis Morejón, Gerente General Hotel Holiday Inn Guayaquil Airport.....	25
CAPITULO IV	27

Diagnostico de la situación actual.....	27
4.1 Diagnóstico del proceso actual.....	27
4.1.1 Prospección y Valoración	27
4.1.2 Aproximación previa	28
4.1.3 Aproximación.....	29
4.1.4 Prestación y demostración	29
4.1.5 Negociación	29
4.1.6 Superación de las objeciones	30
4.1.7 El cierre de la venta.....	31
4.1.8 Seguimiento.....	31
4.2 Análisis de la Competencia.....	35
Capitulo V	45
5.1 Propuesta del procedimiento.....	45
5.2 Indicadores de cumplimiento.....	46
5.3 Etapa de intervención	49
4.3 Plan Ambición de un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil.....	51
4.4 MONITOREO	56
CONCLUSIONES	58
Recomendaciones	59
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura N°1 Procesos de Gestión de Ventas.....	27
Figura N°2 Caricatura de procesos	28
Figura N°3 Diagrama de un proceso de ventas en un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil.....	30
Figura N°4 Símbolos usados para la elaboración del diagrama SIPOC	31
Figura N°5 Estructura básica de un diagrama SIPOC	32
Figura N°6 Segmentos de gestión para cada asesor comercial	40
Figura N°7 Línea de tiempo del proceso de ventas en un hotel	34
Figura N°8 Porcentaje de ocupación anual de hoteles de Guayaquil	35
Figura N°9 Total de ventas de las habitaciones de hoteles de Guayaquil	36
Figura N°10 Índice de penetración del mercado	37
Figura N°11 Revenue Per Available Room	37
Figura N°12 Análisis FODA	38
Figura N°13 Producción por segmento.....	44
Figura N°14 Indicadores de cumplimiento	46
Figura N°15 Diagrama de Gantt.....	55
Figura N°16 Actividades a realizar por los asesores	56
Figura N°17 Actividades a realizar por los asesores	57
Figura N°18 Indicadores	57
Tabla N°1 Porcentajes de tiempo empleados en el proceso de ventas	33

RESUMEN

El presente trabajo se ha realizado con el objetivo de evaluar el proceso de ventas que se lleva a cabo en un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil, para lo cual a través de diferentes herramientas como la entrevista al Gerente del Hotel, un diagrama de flujo que nos permitió definir problemas y la observación directa se pudo establecer diversos factores que están influyendo en la falta de captación de clientes, haciendo referencia que el target son clientes corporativos que visitan la ciudad de Guayaquil.

Por lo tanto, la propuesta se basa en dar posibles soluciones a las diferentes problemáticas existentes en el proceso de ventas, todo en base en el planteamiento de sugerencias que dependiendo del análisis que realice el hotel puede ser incluido y obtener beneficios positivos en el aumento de los ingresos.

Se destaca que dentro del trabajo está especificado el planteamiento del problema, donde se origina el principio de la investigación, así mismo está el marco teórico de los temas más importantes del trabajo y los parámetros seguidos para la recolección de la información, además un marco referencial. Todo esto sin dejar de lado los demás marcos que fundamenta el contenido de esta tesis investigativa enfocada en captar clientes corporativos a través del departamento de ventas.

Palabras Claves: Ventas, procesos, planes, comercialización, clientes corporativos, hotel cuatro estrellas, fidelización, captación.

ABSTRACT

This work has been performed in order to evaluate the sales process that takes place in a four star hotel in the city of Guayaquil. Using different tools such as an interview with the Hotel Manager, a flow chart that allowed us to define problems and a direct observation made us possible to establish a variety of factors that affect the lack of customer acquisition, referring that the main target are corporate customers who visit the city of Guayaquil.

Therefore, the proposal is based on giving possible solutions to the existing problems in the sales process, based on the suggestions approach that depending on the analysis performed by the hotel, can be included and even get benefits in the income raise.

It is highlighted that within the work, the approach of the problem, where the research originates, is specified. Likewise, there is the theoretical framework of the major topics of the work and the parameters followed to gather information, alongside a framework. All this without neglecting the other frameworks underlying the content of this research thesis focused on attracting corporate clients through the sales department.

Keywords: Sales, processes, plans, marketing, corporate clients, Four Star Hotel, loyalty uptake.

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Guayaquil es el principal puerto comercial dentro del Ecuador, es por esto que similar al resto de ciudades importantes del país mantiene su característica de tener el mayor índice de ocupación perteneciente al segmento corporativo, con un porcentaje de entre el 65% al 70% según las estadísticas de la asociación hotelera del Guayas (AHOTEGU- AOTEG). Es por eso que se ha elegido un hotel de 4 estrellas para desarrollar este proyecto investigativo.

El departamento de Ventas como área de apoyo constituye una de las partes más sensibles para cualquier establecimiento hotelero, porque genera la mayoría de ingresos para la operación.

Un factor clave para el éxito de una compañía es la relación con el cliente, por este motivo se realizará un análisis para crear una herramienta de fácil acceso, la cual permitirá tener un mayor manejo centralizado de información de contactos. Es por esto que para promover y simplificar este proceso se utilizan estrategias efectivas.

La administración óptima del departamento de ventas es el termómetro de sus indicadores crucialmente importantes. Ejemplo de indicadores: absolutos (montos de cierre de negocios, conversiones de prospección a cierre, número de cuentas productivas en cartera, etc) y relativos (plan de visitas, prospecciones, cobertura geográfica, acciones de relaciones públicas, acciones de mercadeo, etc)

Se trata de un modelo de gestión que forma un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para que la empresa tenga un contacto mucho más cercano con sus clientes. De este modo se aprende más acerca de cada uno de los consumidores.

Es así que lo planteado, se enfoca en un sistema de administración de la fuerza de ventas sobre la base de tareas específicas para automatizar y sincronizar los procesos de negocio principalmente actividades de ventas, de comercialización. Los objetivos principales son: encontrar, atraer y ganar nuevos clientes, retener a clientes actuales de una compañía y atraer a antiguos clientes.

Tema de Titulación

Propuesta para el desarrollo de una reingeniería del proceso de ventas para un hotel 4 estrellas en la ciudad de Guayaquil.

Antecedentes

En la industria Hotelera es de vital importancia incorporar la tecnología como un elemento indispensable para el cumplimiento de los objetivos con la correcta utilización de las herramientas tecnológicas, ya que en la actualidad no solo el conocimiento garantiza la innovación de los productos y servicios.

Cualquier empresa ya sea de servicios turísticos y hoteleros crea planes estratégicos para el cumplimiento de sus metas y objetivos, estas pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Es importante indicar que las empresas hoteleras deben tener muy claro la misión a llevar a cabo, ya que de esto dependen las funciones operativas que va a ejecutar para abarcar el mayor mercado posible.

En la ciudad de Guayaquil se cuenta con un alto crecimiento en lo que se refiere a las estrategias de ventas, debido a la alta competencia que existen entre empresas que ofertan bienes y servicios similares, y con esto aplican el marketing para diferenciar la oferta a sus clientes, teniendo así una ventaja competitiva que le permita liderar ese mercado.

Se debe lograr el impacto deseado en los consumidores, para así poder solventar sus necesidades y potenciarlas e incrementar la demanda y costear las estrategias de marketing en este agresivo mundo, donde confluyen muchos factores tan importantes como la competencia, la tecnología, la globalización, los gustos y preferencias del consumidor.

La idea principal es la aportación significativa de un sistema de gestión en el mercado respecto a la competencia, en caso de ser necesario mejorar la imagen y las

ventas. El Hotel 4 estrellas posee una infraestructura acorde a lo que se requiere dentro de las políticas locales. En la actualidad las empresas Hoteleras o turísticas ofrecen productos y servicios equivalentes, con esto se espera buscar una estrategia eficaz que permita desplazar o al menos superar significativamente a la competencia existente, y así mejorar la rentabilidad e incrementar la participación de los clientes en el mercado de ventas de servicios.

Al estar sumergido dentro de este aspecto se analizara el sector al cual va enfocado el estudio, que son los demandantes segmentados en un nivel socio económico medio alto de acuerdo a la frecuencia de consumo de los productos y servicios de la empresa, para lo cual se debe establecer los gustos y preferencias del consumidor potencial, y de esta manera precisar la estrategia adecuada para ofrecer un servicio de calidad en el área de pre y post venta, se deberá efectuar un análisis crítico de la situación actual de como se está manejando los niveles de ventas, tendencias del producto e inclusive la competencia alrededor. Además de fortalecer la relación efectiva existente entre los productos/servicios y el consumidor, con la creación de una estrategia que comprometa estructurar una línea de productos y servicios innovadora de características diferenciadoras.

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El Hotel dispone de un PMS (Sistema de Manejo de la Propiedad), con estadísticas básicas para medir la composición de su clientela de acuerdo a los distintos segmentos de mercado.

La estadística de productividad de los huéspedes debe clasificarse de forma tal que guíe a cada miembro de la fuerza de ventas en la medición de su aporte individual de producción de noches y en tarifa, para luego comprobar que se estén cumpliendo las metas y presupuestos económicos generales.

Al hotel le falta por desarrollar una herramienta de fácil acceso para colocar información de base sobre factores críticos de éxito como: planes diarios de visitas, pistas de negocios, cotizaciones, prospecciones, cierres y sumatoria general de cierres de ventas.

Estos datos procesados de manera oportuna y ágil deben compararse contra los objetivos de presupuestos planteados.

Se estima que no existe ninguna dificultad para la elaboración de esta herramienta, excepto la de lograr un orden óptimo en toda la información disponible que debe ser colocada de manera secuencial y clara, para que luego de procesada genere los indicadores de gestión comercial.

1.1.1 Formulación del problema

La falta de un procedimiento adecuado en el área de ventas y mercadeo del hotel trae como consecuencia un procedimiento lento y desorganizado.

1.2 Justificación

Una de las principales y más importantes áreas de un hotel o cualquier empresa es el área de ventas, puesto que sin los recursos necesarios la institución u hotel no generaría los ingresos, capital de trabajo y ganancias a fin de lograr perdurabilidad en el tiempo. Por este motivo se cree que es necesario desarrollar una herramienta de gestión con la cual se demuestre la automatización para el área de ventas y mercadeo.

Se tratara de una herramienta efectiva para monitorear un mejor desempeño en cierres de negocios de la fuerza de ventas, otras acciones complementarias de mercadeo y relaciones públicas, que consiste en aplicaciones destinadas a ayudar el trabajo diario administrativo del equipo de ventas y priorizar mejor su tiempo.

Otra sección muy relevante, será el registro de la predisposición para pagar tarifas cuyos pisos calcen con los presupuestos de ventas de cada una de los nichos de mercado fijados dentro del plan de negocios del hotel.

En el área de seguimiento posterior a cada orden de compra, se abrirá el campo para registrar el grado de satisfacción del cliente, que es un elemento de base a fin de solicitar más negocio del mismo cliente, con lo cual se evidenciará el grado de retorno o fidelización de una cuenta o huésped particular.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Crear una herramienta de trabajo efectiva, que permita aplicar la reingeniería del proceso, facilitando el control del proceso.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar el procedimiento actual que realiza el departamento de ventas y mercadeo del hotel, para conocer su situación actual.
- ✓ Investigar las posibles alternativas que permita mejorar el procedimiento del departamento de ventas y mercadeo del hotel para facilitar el control del proceso.
- ✓ Incorporar un nuevo proceso para organizar las actividades que realizan en el departamento de ventas para realizar un seguimiento óptimo.

CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

Six Sigma es una metodología reconocida internacionalmente que permite que los empleados desarrollen innovadoras soluciones centradas en el cliente y las trasladen a toda la organización.

El programa Six Sigma en Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. es único en toda la industria hotelera. Six Sigma ha contribuido a incrementar nuestros resultados financieros ya que mejoran la calidad y la continuidad de las buenas experiencias de nuestros huéspedes así como la de nuestros clientes internos. Proporciona el marco y las herramientas necesarias para crear y mantener estándares superiores en todos nuestros hoteles y a la vez mejorar drásticamente el saldo final. La organización Six Sigma responde al liderazgo de la división y está en línea con los objetivos y prioridades de la división.

Los aspirantes a Six Sigma deben lograr mejoras innovadoras del proceso en su área de responsabilidad a través de las metodologías Six Sigma, Lean y Kaizen. Estas mejoras deben reflejarse en ganancias mensurables financieras y en la fidelidad del cliente. Instructores especializados capacitan a los empleados de Six Sigma para que se conviertan en líderes de proyectos que puedan movilizar a los miembros del equipo y a otras personas dentro de la organización para lograr los ambiciosos objetivos que se especifican en la Definición del proyecto.

Los candidatos ideales para esta disciplina deben tener la habilidad de aceptar e implementar cambios, derribar barreras culturales y dirigir importantes iniciativas en varios departamentos. Los profesionales de Six Sigma deben poseer excelentes habilidades de análisis y diagnóstico y deben mostrar entusiasmo y pasión por lo que hacen.

A continuación, detallamos los diferentes niveles de oportunidades que existen en Six Sigma:

- Green Belt (GB, cinturón verde): tiene un puesto de tiempo completo y dedica una parte de su tiempo a ser la persona designada de Six Sigma y patrocinador del proyecto y gerente.
- Black Belt (BB, cinturón negro): son recursos de tiempo completo que generalmente trabajan en proyectos nuevos. Son recursos de los GB y miembros del Comité ejecutivo del hotel.
- Master Black Belt (maestro cinturón negro): son recursos de tiempo completo que se dedican a crear una cartera de proyectos de Six Sigma en una división, área o región determinada. A ellos recurren los BB, GB y miembros del Consejo de Six Sigma de su área.

El modelo de proceso escogido para sustentar y fundamentar el tema de tesis, es la combinación de herramientas de Administración Total de la Calidad con diagramas S.I.P.O.C (traducido del inglés como: Proveedor > Insumo > Proceso > Resultado > Cliente) que es una herramienta muy útil basada en el método Six Sigma ya que desde su inicio una serie de empresas han adoptado el proceso de ejercer un mayor control en todos los aspectos de su negocio, desde la producción hasta la gestión y el consumo lo que facilita un desarrollo esquemático para detectar errores y corregirlos en los pasos intermedios, para evitar desgastes de recursos humanos, económicos y aprovechamiento óptimo de tiempo en la administración.

Empezando por lo general, para luego continuar con lo particular, se debe dar a conocer en primera instancia que significa y como se mira un proceso de gestión.



Figura N°1 Procesos de Gestión de Ventas

Fuente: Taller Gestión por Procesos Six Sigma

Es así que la calidad total se conoce como un conjunto de actividades concatenadas, cuya finalidad es generar un producto o servicio para el cliente (interno y externo). Es decir que el efecto de lograr armonía y fluidez en actividades repetitivas es consistencia en alta calidad sobre la prestación de los servicios y efectividad en el cierre de ventas.

En definitiva, lo que no se quiere que ocurra es que los departamentos de una organización trabajen de forma aislada, sino que es de vital importancia que la gestión completa esté relacionada entre departamentos y haya una secuencia efectiva de trabajo en conjunto. Tal como se lo observa en la siguiente imagen.

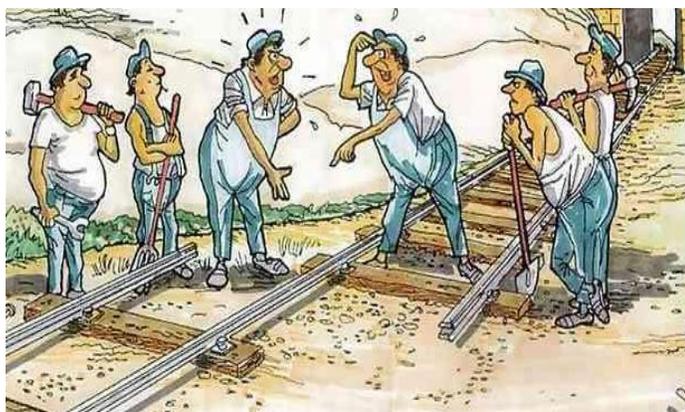


Figura N°2 Caricatura de procesos

Fuente: Taller Gestión por Procesos Six Sigma

De lo manifestado, se destaca que el proceso de mejora que se llevara a cabo en el Hotel servirá para revelar deficiencias, optimizar tiempo para luego satisfacer las necesidades en el consumo de bienes y servicios, lo cual ira de la mano con el apoyo de todas las herramientas que la complementan tal como las estadísticas internas de flujo de cliente, estudio previo de mercado, entre otros; además existen empresas hoteleras que no disponen de una guía de procesos o de mejora , en el cual debe estar incluido el accionar de todos y de la fuerza de ventas en lo concerniente a las actividades de comunicaciones, investigación, prospección y mantenimiento. Los principales beneficios del plan de mercadeo comienzan por el direccionamiento que genera.

Según Gallego El Diagrama SIPOC es una representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo: (Pág. 38)

- **Proveedor** (supplier): persona que aporta recursos al proceso
- **Recursos** (inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.
- **Proceso** (process): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.

- **Ciente** (customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

Los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC:

1. Identificar los procesos de gestión
2. Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios
3. Establecer los proveedores de estas entradas al proceso
4. Definir las salidas del proceso
5. Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas

El Diagrama SIPOC detallado es un diagrama que permite, en una sola hoja:

1. Tener una visión completa del proceso y sus interfaces,
2. Explicar quién hace, que hace, que usa para hacerlo, cuando lo hace, cuales son los resultados de hacer el trabajo y quienes usan esos resultados

Es una herramienta central de la Gestión x Procesos, pues permite institucionalizar el flujo continuo de actividades a través de toda la empresa.

El Diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea tanto en el ámbito de Six Sigma como en la gestión por procesos en general.

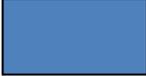
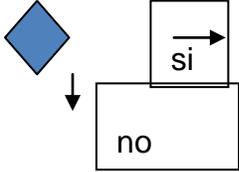
Un ejemplo de cómo se aplicara el diagrama al tema de investigación es de la siguiente manera:



Figura N°3 Diagrama de un proceso de ventas en un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Kerly y Heidi

Para la elaboración de este diagrama se empleó los siguientes símbolos que se presentan a continuación:

	<p><u>Caja de Actividad:</u> Contiene una frase o nombre que identifica una actividad del proceso.</p>
	<p><u>Caja de Decisión:</u> Contiene una pregunta encerrada. (respuesta Sí o No)</p>

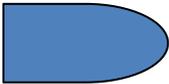
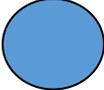
	<u>Caja de Espera:</u> Identifica tiempo de espera mientras otra actividad es concluida
	<u>Caja de Documento Impreso:</u> Identifica la emisión o uso de documento, informe o registro
	<u>Caja de Proceso:</u> Se refiere a otro proceso o procedimiento estandarizado
	<u>Conector:</u> Indica conexión a otro punto del proceso. Usar letras minúsculas para entradas, números romanos para salidas y números para conexiones internas del proceso

Figura N°4 Símbolos usados para la elaboración del diagrama SIPOC

Elaborado por: Kerly y Heidi

Además, a continuación se puede observar un ejemplo esquemático, el cuál es la estructura que se usara para identificar los enlaces entre las distintas actividades del que hacer comercial para el caso del estudio evaluado



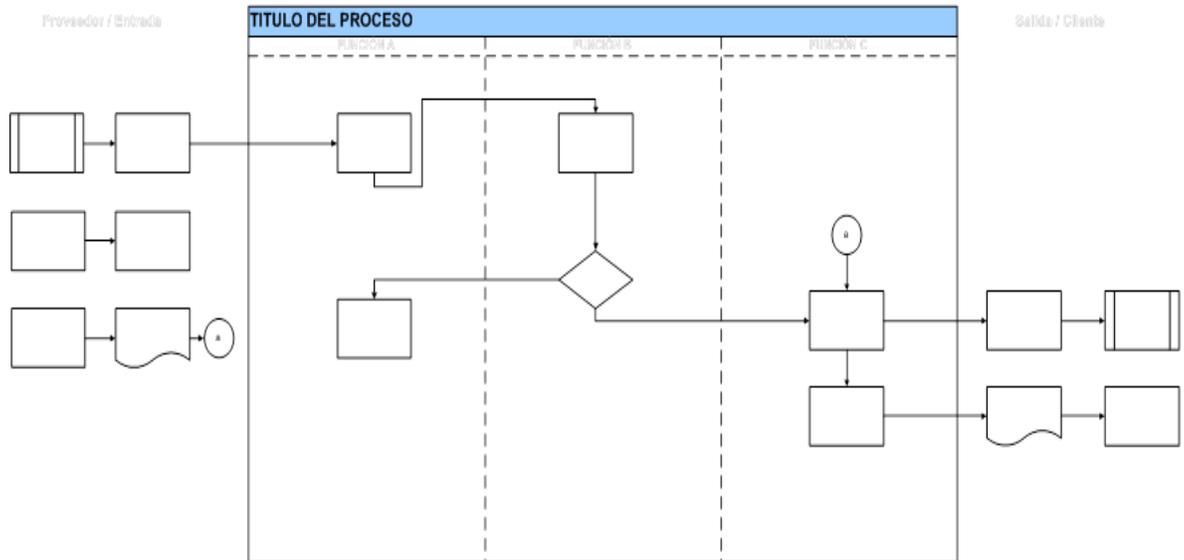


Figura N°5 Estructura básica de un diagrama SIPOC

Elaborado por: Kerly y Heidi

Nota Importante: No se puede tener casos de “IPOC” (Input sin dueño, responsable por proveerle con calidad y a tiempo) o “SIPO” (Output sin nadie que lo utilice)

Tabla N°1 Porcentajes de tiempo empleados en el proceso de ventas

Equipo actual de Ventas

Porcentaje de Tiempo empleado en cada Función

Nombre	Cargo	Generación de Pistas	Ventas Proactivas	Cierres de Negocio	Atendiendo Clientes	Planeación Estratégica y Mercadeo	Gestión de Personas	Admin. De Cuentas	Admin. General	Total
Ma. Rosa Wright	Jefa de Ventas	10%	15%	15%	10%	10%	20%	10%	10%	100%
Alfredo Barek	Asesor Comercial	10 %	10%	20%	10%	10%	20%	10%	10%	100%

Elaborado por: Kerly y Heidi

Se destaca que la presenta tabla, muestra el equipo actual de ventas que tiene un hotel cuatro estrellas en la ciudad de Guayaquil, así como cada uno de las personas que la conforman, y a su vez se detalla el tiempo que emplea cada individuo en la realización de las actividades, tomando en cuenta que al regirse a un estándar es de vital importancia cumplir con los parámetros establecidos.

Para este caso la tabla refleja el tiempo en porcentajes.

2.2 Marco Teórico

Según (Gallego, 2002) indica las siguientes teorías; **William Edwards Deming**, uno de los maestros mundiales de calidad, quien estableció que “La calidad sólo es posible cuando los directivos interiorizan y son capaces de transmitirla”. Deming explicaba que su éxito en Japón estaba basado en que en sus conferencias participaba la alta dirección. Esta es la razón fundamental por la que en Estados Unidos la gestión de la calidad se “retrasó”, ya que Deming sólo trabajó con ingenieros y técnicos y no con directivos. La JUSE como homenaje y gratificación a su trabajo en Japón creó el Premio Deming, que hoy es el premio a la calidad más importante del Japón. Fue en 1980 cuando Deming, en un programa de televisión en Estados Unidos en la NBC, denominado ‘If Japan can, why can’t we?’ (Si Japón puede, ¿por qué nosotros no?), resultó proclamado fundador de la tercera ola de la revolución industrial. (Pág 196- 197)

2.2.1 Los catorce puntos de Deming

- 1.- Cree una constancia de propósito para el mejoramiento del producto.
- 2.- Adopte la nueva filosofía.
- 3.- Deje de depender de la inspección para lograr calidad.
- 4.- Las relaciones comerciales con los proveedores no deben de estar basadas en los precios más bajos. Minimice los costes totales trabajando con un solo proveedor.
- 5.- Mejore constantemente cada proceso.
- 6.- Instituya la capacitación en la función.
- 7.- Adopte e instituya el liderazgo.
- 8.- Elimine el temor.
- 9.- Derribe las barreras entre las áreas del personal.

10.- Elimine los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos numéricos para la plantilla.

11.- Elimine los estándares de trabajo (cuotas numéricas) y la dirección por objetivos.

12.- Elimine las barreras que impiden que el personal de base, los mandos intermedios y los directivos experimenten orgullo por su labor.

13.- Instituya un vigoroso programa de formación y auto superación para todo el personal.

14.- Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación.

Después de lo descrito, tal como expresa Edwards Deming a través de sus 14 puntos para alcanzar un nivel total o elevado de calidad, se puede manifestar la importancia de la aplicación de estos puntos en determinada empresa, para este caso en el departamento de ventas, quienes podrán obtener resultados positivos al dejar inducirse por lo que Deming manifiesta.

Según (Gallego, 2002) **Philip B. Crosby.-** Estableció que la ‘Calidad es cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad con los requisitos del producto o servicio’”

Analizando lo expuesto por Crosby se entiende que para que exista calidad se deben cumplir con determinadas especificaciones, sin dejar de lado la conformidad que comprende un producto o servicio, solo así existirá calidad. (Pág. 201)

Según (Gallego, 2002) **Joseph M. Juran,** “Calidad es adecuación al uso del cliente”. Es el reconocimiento de los atributos del producto por el usuario. Juran es graduado en ingeniería y derecho, fue gerente de calidad en Western Electric Company, funcionario del gobierno y profesor de ingeniería en la Universidad de

Nueva York, luego empezó a trabajar como consultor. Juran, junto con Deming, cooperaron en la implantación de la calidad en Japón, donde asesoraron empresas. En 1979 fundó el Instituto Juran, donde se ofrecen seminarios sobre calidad.

Los tres procesos necesarios para alcanzar la calidad según la trilogía de Juran son: Planificación de la Calidad, Control de Calidad, Mejoramiento de la Calidad. (Pág. 197)

Después de lo descrito por Juran, se puede analizar que su trilogía, comprendida por la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad, son tres factores esenciales a implementar en una empresa, logrando así un desarrollo de la calidad, sin dejar de lado la adecuación del producto al uso del cliente.

Según (Gallego, 2002) **Arman Vallin Feigenbaum**, estableció que “La Calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente”. La Calidad de un producto es la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación, determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al cliente durante su vida. Nació en Estados Unidos. En 1944 era el principal experto en calidad de General Electric en Schenectady, Nueva York, escribió su obra más importante, Total quality control (control total de calidad). En este libro, Feigenbaum establece que el control de calidad es un instrumento fundamental para la estrategia de la empresa que debe involucrar a todo el personal. Esta obra fue clave en la evolución del concepto del control de calidad y es considerada la biblia por muchos directores de calidad. Los tres pasos hacia la calidad: Liderazgo en calidad, Técnicas de calidad modernas, compromiso de la organización. Feigenbaum dice que la calidad de los productos y servicios depende de nueve áreas básicas a las que llama ‘The nine M’s’ (las nueve emes): mercados, dinero, gestión, hombres, motivación, materiales, máquinas y mecanización, métodos modernos de información, requisitos de soporte de los productos.

Según lo expresado por Feigenbaum y a diferencia de los otros autores aquí citados, la calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente, proporcionando una satisfacción al consumidor durante toda su vida, mediante el producto que adquiere. (Pág. 198, 199)

Según (Gómez, 2011) **Seis Sigma**, es una estrategia enfocada al cliente que, basada en hechos y datos, intenta alcanzar un nivel de la calidad tal en los procesos que reduzca la cantidad de defectos y minimice su variabilidad, lo cual permite efectuar mejoras de desempeño planificadas y aumentar la eficiencia. El término Seis Sigma puede ser definido como una medida estadística que describe la satisfacción de los clientes, el desempeño de un proceso o producto, e, inclusive, un sistema de dirección para buscar un liderazgo sostenible en el mercado y un desempeño de clase mundial.

Sus objetivos son:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Reducir el tiempo de ciclo
- Reducir los defectos

A partir de los objetivos descritos, se puede indicar que el Seis Sigma debe permitir ahorros en los costos, así como oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y desarrollar un enfoque de empresa de clase mundial.

Los siguientes *principios* del Seis Sigma permiten que éste alcance sus objetivos de una manera estratégica y ordenada.

Principio 1: Enfoque en el cliente

Los clientes suelen ser considerados como una de las prioridades de las empresas, ya que ellos dinamizan los ingresos y el posicionamiento de la marca en el mercado. A medida que se utiliza Seis Sigma, se facilita la identificación de las necesidades de los clientes.

Principio 2: Dirección basada en datos y hechos

La disciplina Seis Sigma se basa en el establecimiento de indicadores que permiten medir, analizar y determinar el desempeño de los productos y los procesos en la organización, de tal manera que los problemas pueden ser definidos, analizados y resueltos de una forma más efectiva y permanente, atacando las causas raíz o fundamentales que los originan y no sus síntomas.

Este enfoque en datos ayuda a la dirección a resolver dos preguntas clave para dar soporte a la toma de decisiones:

¿Qué datos e información se requieren?

¿Cómo usamos esos datos e información para identificar problemas y oportunidades, y mejorar o controlar el proceso?

Principio 3: Orientación a procesos

Cuando se desarrollan proyectos Seis Sigma, es fundamental la aplicación de un enfoque en procesos, con independencia de si se requiere medir el desempeño, mejorar la eficiencia, incrementar la satisfacción del cliente, o incluso hacer funcionar el negocio. Una de las mejoras importantes cuando se implementa Seis Sigma ha sido convencer a los directores y ejecutivos de que los procesos son un medio para generar ventaja competitiva y aumentar la eficiencia respecto al uso de recursos.

Principio 4: Dirección proactiva

En el ámbito empresarial, la pro actividad significa adoptar prácticas empresariales que se orienten a la planificación, análisis de riesgos y desarrollo de planes de contingencia que permitan reducir los errores, variaciones o desperdicios en los procesos, servicios o dirección de la empresa.

Principio 5: Colaboración en la organización

Para un adecuado funcionamiento del Seis Sigma, se requiere eliminar barreras que impiden el trabajo en equipo entre los miembros de la organización, y diseñar estrategias que mejoren la coordinación y colaboración entre los procesos del negocio y la dirección, lo cual impacta en la satisfacción y generación de valor al cliente.

Después de lo descrito se puede analizar que Sigma pretende alcanzar la satisfacción del cliente, a través de tres objetivos, como lo son mejorar la satisfacción del cliente, reducir el tiempo del ciclo y reducir defectos. Para ello se apoya en 5 principios ya textualizados con los cuales las empresas lograran el éxito. (Pág 225- 228)

Según (Gallego, 2002) **Kaoru Ishikawa**, desarrolló las ‘siete herramientas de calidad’ fundamentales para cualquier trabajador pudiera participar definitivamente en el proceso de calidad.

2.3 Las herramientas de Ishikawa

- Diagramas de Pareto
- Diagramas de causa-efecto
- Histogramas
- Hojas de Control
- Diagramas de dispersión
- Flujogramas

- Cuadros de Control

Para el caso de Ishikawa cada una de sus herramientas es de vital importancia ya sea para la medición de datos, establecer resultados, determinar procesos, resumir datos y demás, teniendo siempre como objeto lograr la calidad deseada. (Pàg 200)

S.I.P.O.C. Una herramienta muy útil en Six Sigma

El objetivo de SIPOC es la utilidad de herramientas simples que nos pueden ayudar a poner sentido común en la ejecución de un proyecto. En la herramienta se definen:

S (suppliers - proveedores) aquellos que proporcionan los insumos necesarios para que el proceso comience.

I (input -entradas/insumos-) las materias primas y/o información que desencadenan el proceso.

P (process -procesos-) el conjunto de actividades, procedimientos, pasos necesarios para producir la salida.

O (output -salida/producto-) es lo que entregamos según el pedido que entró, lo que solicita el cliente, los mismos que pueden incluir tiempo y frecuencia.

C (costumer - cliente-) Clientes internos que van a recibir el resultado de este proceso. (Gallego, 2002)

Procesos

Según Makens, tradicionalmente departamentos son los que realizan el trabajo de la empresa. Sin embargo, la organización por departamentos plantea algunos problemas. Los departamentos operan por lo general para lograr al máximo sus propios objetivos y no necesariamente los de la empresa. Surge obstáculos entre los departamentos y comúnmente existe una cooperación menor que la ideal. El trabajo se hace más lento y los planes se alteran con frecuencia conforme pasan a través de los diferentes departamentos. Las empresas concentran cada vez más su atención en la necesidad de manejar los procesos aún más que los departamentos. Estudian la manera en que las tareas pasan de un departamento a otro y los obstáculos a vencer para obtener una producción efectiva. (pág. 50)

Ventas

Según Kloter 1997, el concepto de venta establece que los consumidores no compraran suficientes productos de la organización a menos que esta lleve a cabo una intensa estrategia de promoción y ventas. El objetivo de un enfoque de ventas es lograr todas las ventas posibles, y no preocuparse por la satisfacción después de la venta ni por la contribución al ingreso correspondiente a la venta.

El concepto de venta no establece una relación a largo plazo con el cliente, ya que el objetivo es deshacerse del producto en lugar de crear un producto que satisfaga las necesidades del mercado.

El concepto de venta es endémico dentro de la industria de la hospitalidad. Un importante factor que contribuye a esto es la excesiva capacidad de servicios en relación con la demanda. Casi todos los sectores importantes de esta industria han sufrido, soporta actualmente o pronto experimentarían una capacidad excesiva. (Pág. 31)

Mercadotecnia

Según Bowen 1997, el concepto de mercadotecnia es la filosofía de negocio más reciente que se está aceptando rápidamente en la industria de la hospitalidad, muchas empresas han adoptado el concepto de mercadotecnia. Sabemos que Four Seasons Hotel, Marriott, y Mcdonald's siguen este concepto en forma total. El concepto de mercadotecnia sostiene que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de mercados meta y de la entrega del satisfactor deseado de una manera más efectiva y eficiente que la de los competidores. El concepto de mercadotecnia se ha establecido de diversas maneras como: “encuentra una necesidad y satisfácela”, “haz lo que puedes vender en lugar de tratar de vender lo que puedes hacer”, “tenlo a tu manera (Burger King) y ‘Tu eres el jefe’ (United Airlines). El concepto de mercadotecnia frecuentemente se confunde con el concepto de ventas, posee una perspectiva del interior hacia el exterior, inicia con los productos existentes de la empresa y exige una venta y promoción intensa para obtener ventas rentables. El concepto de mercadotecnia inicia con las necesidades y deseos del cliente meta de la empresa. El concepto de mercadotecnia se resume en la siguiente afirmación: la empresa coordina todas las actividades que afectan la satisfacción del cliente y obtiene sus utilidades por medio de la creación y el mantenimiento de la satisfacción de este. (pág. 32)

Productividad / Desempeño

Según Bacal, 2009 la gestión del rendimiento es un proceso de comunicación continua que se lleva a cabo entre un empleado y su empleador, y que tiene como objetivo determinar las expectativas sobre:

- Las funciones del empleado contribuyen a los objetivos de la organización.
- Qué quiere decir con palabras concretas, desempeñar bien el trabajo.
- Como se medita el rendimiento en el trabajo.

- Que barreras pueden dificultar el rendimiento y como podrían minimizarse o eliminarse.
- Como trabajarían en común el empleado y el empleador para mejorar el rendimiento de aquel.

La gestión del rendimiento o desempeño es una inversión por adelantado porque lo único que hay que hacer es dejar que los empleados desempeñen su trabajo. Estos saben que se espera de ellos, que decisiones pueden tomar por sí mismo, cómo tienen que hacer su trabajo, y cuando tiene usted que intervenir. La gestión del rendimiento, si se hace correctamente, le ahorrara mucho tiempo y esfuerzo. (Pág. 12)

Crear fidelidad en los clientes

Según (Lutz y weitz, 2010) La fidelidad del cliente, más que el hecho de que le guste un producto más que otro, significa también que será renuente a comprar los productos de la competencia. De hecho, los clientes más fieles seguirán comprando nuestro producto aunque la competencia rebaje los precios.

Una manera de establecer la fidelidad de los clientes es desarrollar una imagen clara y diferenciada de nuestra oferta y luego reforzarla constantemente mediante actividades de marketing. El posicionamiento es una herramienta muy poderosa para alcanzar estos objetivos. Implica el diseño y aplicación de un programa de marketing para crear una imagen de la empresa y su oferta con respecto a su competencia.

Dicho posicionamiento pone énfasis en que la imagen en la mente del cliente sea la adecuada. Eso quiere decir que los operadores de mercado deben buscar cual es la imagen de la empresa y asegurarse de que se coherente con lo que quieren sus cliente objetivo. (Pág. 48)

2.4 Método para la mejora de procesos:

Según (Gallego, 2002) La mejora de procesos es una técnica de mejora de la calidad que consiste en el análisis y optimización de los procesos de trabajo.

Un proceso de trabajo es una serie de actividades secuenciales, con un principio y un final y unas entradas y salidas. (Pág 34)

Las entradas suelen ser.

- Personas
- Métodos
- Materiales
- Máquinas

La salida es lo que recibe el cliente del proceso, y el objetivo de esta salida es principalmente la satisfacción de sus necesidades.

El objetivo principal de la mejora de los procesos es la satisfacción del cliente tanto interno como externo, con rentabilidad para la empresa.

Para lograr la satisfacción debemos modificar aquellos elementos del proceso que contribuye a la insatisfacción y añadir valor para el cliente (interno y externo, incrementando la productividad, Es decir, rediseñar el proceso.

Con ello lo que se consigue es,

- Reducir los ciclos de tiempo.
- Reducir los costes.
- Mejorar las condiciones del puesto.
- Incrementar los beneficios

Departamento de ventas:

“La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin de persuadirle para obtener los productos de la empresa”. En el ramo hotelero sería, la operación entre el prestador de servicios y un usuario o prospectos, mediante la que se obtiene un derecho de utilización de un servicio a cambio de un pago de un precio establecido. Su principal objetivo es vender las habitaciones e instalaciones a individuos o grupos, promover y mejorar continuamente la imagen del hotel interna y externamente. La importancia de este departamento es mucha ya que trabaja con compañías para negociar descuentos y tarifas grupales. Uno de sus principales retos:

- Mantenerse en el mercado
- Crear nuevos servicios
- Orientar correctamente a la organización
- Las funciones del departamento de ventas es comercializar el hotel, crear una buena imagen del mismo. Lograr los objetivos de tarifa promedio y ocupación. Maximizar la rentabilidad del Hotel, orienta sobre los servicios del hotel.

REVPAR (Revenue Per Available Room)

El REVPAR o Revenue por habitación disponible, es el principal cálculo para conocer el estado financiero de un hotel, ya que nos permite saber cuántas habitaciones hemos ocupado y cuánto dinero hemos ganado por cada una de ellas, en un periodo de tiempo determinado. El REVPAR es la forma de medir la efectividad de nuestra estrategia comercial y de precios y lo cerca o lejos que estamos de alcanzar la rentabilidad en un hotel. Las dos fórmulas básicas utilizadas para calcular este dato están descritas en este artículo. (Gestiopolis, 2012)

ADR (Average Daily Rate)

Es la tarifa media diaria es la tarifa media disponible que resulta de todas las tarifas de un establecimiento. Se obtiene dividiendo el total de ventas de habitaciones para el total de habitaciones ocupadas. (Perez, Indicadores del Sector Hotelero, 2013)

MARCO CONCEPTUAL

Cliente:

Persona física o jurídica que compra un producto o recibe un servicio para su consumo o uso final, para su incorporación a un proceso productivo, o para revenderlo, mantenimiento una relación comercial con la empresa o institución que se lo ha suministrado o vendido. (Peyrolón. R. , Diccionario de Hosteleria , 2004)

Cliente interno:

Se denomina así a los propios empleados de la empresa a los que se ofrece una actividad que debe satisfacer sus necesidades profesionales y a la cual deben desarrollar de un modo efectivo, de acuerdo con los objetivos finales de la propia empresa. (Peyrolón, R. , Diccionario de Hosteleria , 2004)

Cliente potencial:

“Se denomina así al que por sus características, necesidades y comportamientos puede considerarse como posible comprador de los productos ofertados o usuario de los servicios ofrecidos”. (Peyrolón, R. , Diccionario de Hosteleria , 2004)

Turista:

‘‘Es aquella persona que viaja temporalmente a un país o región, para regresar luego a su lugar de residencia habitual y pernocta por lo menos una noche’’.
(Peyrolón, R. , Diccionario de Hosteleria , 2004)

Turismo:

Según las conclusiones de la Conferencia de Ottawa de la Organización Mundial de Turismo, considera el Turismo como el <<conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos>>.

La actividad turística es una <<agrupación de servicios>> que se complementan y que tienen como resultado final la satisfacción de las necesidades y las expectativas del cliente. (Peyrolón,R. , Diccionario de Hosteleria , 2004)

Calidad de Servicio:

Es una estrategia de marketing de servicios y de diferenciación que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio como son la fiabilidad, seguridad, credibilidad, etc. (Peyrolón, R. , Diccionario de Hosteleria , 2004)

Estrategia:

La estrategia de una empresa es el conjunto de acciones o iniciativas en todos los niveles de la organización que tienen por objetivo alcanzar la Visión de la empresa cumpliendo con las metas esperadas para cada uno de los objetivos estratégicos planteados. Con dichas acciones o iniciativas,

deberá satisfacerse a los clientes, a los accionistas y a los empleados. (Feijóo, J. , 2012)

Calidad:

Es 'la interpretación subjetiva de los productos/servicios que nos ofrecen, teniendo en cuenta la información que recibimos, los valores que tenemos, la influencia del entorno, nuestra cultura-formación y el precio que estamos dispuestos a pagar. (GALLEGO, 2002)

Reingeniería:

Un cambio organizativo que implica el rediseño completo de un proceso dentro de la organización, cuyo objetivo es lograr un mejoramiento dramático. (Woods, 2010)

Plan de acción:

Un resumen de las tareas que deben completarse para cada paso en una ruta crítica. (Woods, 2010)

Ruta crítica:

Una técnica de planificación y control que representa gráficamente las relaciones entre las distintas actividades de un proyecto, que se utiliza cuando la duración de tiempo de las actividades del proyecto se conoce con precisión y tienen poca variación. (Woods, 2010)

ISO:

Es una norma internacional que establece los requisitos para la gestión de la calidad. A diferencia de las normas de productos, estas normas son para los sistemas de gestión de calidad. (Woods, 2010)

Gestión Total de Calidad (TQM): Total Quality Management

Se trata de un enfoque de gestión que trata de lograr y mantener el éxito organizacional a largo plazo mediante el fomento de la retroalimentación y participación de los empleados, la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, respetando los valores sociales y las creencias, y la obediencia a los estatutos y regulaciones gubernamentales. Producto, proceso, sistema, las personas y el liderazgo forman los cinco pilares de la TQM. (Woods, 2010)

Venta:

Consiste en la aproximación, presentación, superación, de las objeciones y cierre de la venta. (Bowen, 2004)

Cartera de Negocios:

La gama de sectores en los que opera una compañía. (Bowen, 2004)

Diagramas de Pareto:

Se utiliza para centrar los esfuerzos en los problemas que tienen el mayor potencial de mejora, mostrando la frecuencia relativa y/o el tamaño de un descendente gráfico de barras. Los diagramas de Pareto, se basan en la idea de que el 20 por ciento de las fuentes, causan el 80 por ciento de los problemas. (Woods, 2010)

Causa Raíz:

Principal contribuyente a un problema. (Woods, 2010)

Criterios de Selección:

Factores utilizados para evaluar y clasificar una lista de opciones. (Woods, 2010)

Diagrama de causa y efecto:

Es una herramienta analítica para estructurar ideas y organizar muchas posibles causas de un problema. También se llama diagrama de espina de pescado debido a su forma. (Woods, 2010)

Diagrama de flujo:

Representación gráfica de los pasos de un proceso. (Woods, 2010)

Hoja de verificación:

Una herramienta de recopilación de datos utilizados para registrar la frecuencia con que ocurre algo. (Woods, 2010)

Benchmarking:

El proceso de establecimiento de normas para impulsar los esfuerzos de mejora continúa. El benchmarking implica la adaptación y aplicación en la empresa de las mejores prácticas de otras compañías. (Woods, 2010)

Hoja de ruta:

Es un plan que establece a grandes rasgos la secuencia de pasos para alcanzar un objetivo. Se especifica tiempos y recursos necesarios. Puede entenderse como un plan de acción a largo plazo y general que acerca los objetivos estratégicos a objetivos más tangibles y alcanzables. Que comprendido por pequeños planes de acción más concretos. (Woods, 2010)

Planificación:

Significa seleccionar las acciones que se van a llevar a cabo en la organización y como se van a realizar en función de las metas u objetivos preestablecido. (Gallego, 2002)

Gestión:

Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera, es también la administración o dirección de un negocio. (Gallego, 2002)

Herramienta:

Son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales:

- Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial.
- Herramientas para el control y mejora de los procesos empresariales.
- Herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones.

Así, entenderemos que si segmentamos la empresa en sus diferentes departamentos genéricos, tendremos herramientas que nos ayudarán a gestionar, organizar, dirigir, planificar, controlar, conocer, etc., cada uno de los departamentos y las relaciones entre ellos y el mundo exterior.

Ocupación:

La ocupación hotelera se refiere al porcentaje de habitaciones ocupadas en un hotel en un momento dado. La tasa de ocupación ayuda a los administradores de un hotel a evaluar su negocio y determinar si el hotel tiene vacantes para huéspedes. La recepción, el secretario o el gerente deben conocer la información

necesaria para determinar la ocupación hotelera. (Perez, Indicadores del Sector Hotelero, 2013)

Observación Científica:

Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. En definitiva haber seleccionado un objetivo claro de observación. La observación científica "tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico. (Proyecto de Innovacion Docente, 2009)

Entrevista cualitativa:

Esta se define como una reunión para cambiar información entre una persona y otra, en la entrevista se logra llevar una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Hernandez, 2006)

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

Para la evaluación del presente trabajo, se determinó un estudio cualitativo con enfoque metodológico mixto deductivo-inductivo. Adicional se utilizan los métodos de observación y entrevista para lograr nuestro objetivo.

Según Hernández, la metodología con enfoque cualitativo es utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de ‘paraguas’ en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. (Pág. 8)

El enfoque cualitativo observa los procesos sin interrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal como son percibidos por los actores del sistema social, en el que se involucran a unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio.

El método deductivo inductivo es un tipo de razonamiento que parte del todo, desde una premisa general, hacia lo particular, es decir, de algo que es general va deduciendo conclusiones particulares, ya que se observó las actividades cotidianas que realizan los asesores comerciales en el departamento de ventas, se elaboró diagramas de flujo para una mejor visualización con tiempos específicos de los procesos existentes, también se generó mapas para visualizar descripciones detalladas ampliamente.

Método Observación

El método de Observación se divide en dos tipos:

- a. La observación directa consiste en interrelaciones directas con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de observación de campo. El convivir con los grupos sociales otorga al investigador el material de estudio para su trabajo. En algunos casos la observación directa incluye la observación participativa del investigador social, ya que se familiariza personalmente con los problemas de los grupos de estudio. Este tipo de observación directa es muy común y hasta necesaria para los proyectos de tesis o disertaciones doctorales en las ciencias administrativas y contables. No es muy común asignar este tipo de investigaciones de observación directa en las investigaciones contables, de informática y administrativa aplicadas para licenciaturas; el tiempo y el costo no lo permiten.
- b. La observación indirecta consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado, midiendo el comportamiento externo del individuo en sociedad dentro de una organización; en algunos casos fuera de la empresa.

Este tipo de observaciones indirectas son las que mayormente se utilizan en las investigaciones administrativas contables y de informática en especial para tesis de licenciatura.

Método de entrevista

El método de entrevista es un intercambio conversacional entre dos o más personas con la finalidad de obtener información, datos o hechos sobre el problema y la hipótesis, la entrevista puede ser informal, estructurada o no estructurada.

- a. La entrevista estructurada o dirigida es aquella que requiere de una serie de preguntas preparada de antemano por el entrevistador. Este método tiene la finalidad de obtener información de primera mano sobre el

problema a investigar y la hipótesis que hay que comprobar. Estas entrevistas son aplicadas tanto a los directivos de la organización donde se realiza la investigación como también al personal clave.

- b. Las entrevistas informales son aquellas que buscan obtener información general de personas conocedoras de su rama; son utilizadas para las investigaciones preliminares y descriptivas. En la mayoría de los casos no se emplean cuestionarios previamente elaborados.

Ambas entrevistas se aplican a una muestra pequeña de personas que puedan aportar información útil para la investigación. (pag 216-217)

La entrevista estará dirigida al gerente del hotel, utilizando el tipo básico de entrevistas individuales orientada a puntos relevantes de interés. También se ha utilizado el método de observación en el departamento de ventas con las anotaciones realizadas durante un periodo de pasantías en el hotel y como se menciona en la entrevista tomando como base el análisis FODA, que sirve de fuente de información para poder ofrecer estrategias idóneas para impulsar el departamento de ventas del Hotel.

De lo mencionado anteriormente, queda determinado los diferentes elementos que se utilizaran para evaluar y analizar el proceso de ventas, que se lleva a cabo en un hotel.

3.2 Resultados de la entrevista realizado a José Luis Morejón, Gerente General Hotel Holiday Inn Guayaquil Airport.

Objetivo de la entrevista: Levantar el proceso de venta que se lleva a cabo en un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil.

Para un mayor análisis se llevó a cabo una entrevista con el Señor José L. Morejón, gerente de un hotel cuatro estrellas en la ciudad.

La información que se pudo obtener en base a varias interrogantes se detalla a continuación, especificando que el modelo de la entrevista figura en los anexos correspondientes de este trabajo de titulación.

El cierre de ventas parte fundamental y final en el proceso de una venta y como lo destaco el Gerente no cualquier persona está en la capacidad y habilidad para cerrar una venta, crear la necesidad en el cliente es lo que lo motivara a tomar una decisión final, por ello es de vital importancia que el personal encargado de atraer nuevos clientes estén aptos para desempeñar el cargo , una capacitación constante y como ultima pauta comprometer al cliente con frases acertadas de compra y no con preguntas para evitar que el cliente desista al final del proceso.

Se detectó también que es muy común las innumerables objeciones que presenta el cliente y más aún cuando este desconoce o teme de cambiar de proveedor o producto, y es ahí donde se determina la habilidad del asesor en manejar las objeciones de manera cortés, sin contradecir lo que el cliente indica, sino más bien darle la razón y al mismo tiempo sin que se dé cuenta indicarle que tenemos las razones suficientes por la cual debe adquirir nuestro producto.

Seguido de ello se determinó que la fidelidad del cliente es lo que nos mantendrá siempre con las habitaciones ocupadas, y para ello es vital que el seguimiento de los clientes actuales se mantenga y de los clientes que aún están en proceso de negociación se realice el respectivo seguimiento hasta cumplir el objetivo final que es vender.

Una ventaja con la que cuentan los asesores comerciales es su capacidad en la toma de decisiones a la hora de cerrar una venta y ofrecerle al cliente los mayores beneficios posibles de acuerdo a los estándares que rige en el departamento de ventas, una buena negociación entre asesor y cliente depende en mayor parte de la oferta que indique el asesor comercial.

En conclusión el Hotel dispone de todo lo que necesita el huésped para lograr que su estadía sea tan placentera que necesite buscar otra alternativa, no está demás confirmar que la calidad en el servicio es lo que más se puede destacar del Hotel en mención lo que ha permitido mantenerse en el primer lugar en el servicio ofrecido demostrando así que puede competir con cualquier Hotel cuatro estrellas.

CAPITULO IV DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Diagnóstico del proceso actual

En este capítulo se examinará los ocho aspectos principales de la venta personal que se está llevando a cabo en un Hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil, tales como: Prospección y valoración, aproximación previa aproximación, presentación y demostración, negociación, superación de las objeciones, cierre de ventas y seguimiento. Se dará a conocer detalladamente el proceso de inicio y cierre en el departamento de ventas.

4.1.1 Prospección y Valoración

El primer paso en el proceso de ventas que se realiza, es identificar a los posibles clientes, en donde los vendedores son quienes captan a los clientes por sí mismos. La captación de clientes se llevan a cabo por medio de:

- Visitas.- Las visitas realizadas por los asesores comerciales suele depender de la empresa que se vaya a visitar, estas varían de 6 a 10 visitas diarias cuatro días a la semana, ya que un día a la semana lo dedican a administrativo, es decir responder vía correo electrónico las solicitudes, dudas, requisitos de los clientes.
- La cadena hotelera es responsable de la organización de los Stands en las ferias de servicios o de turismo. El hotel por medio de la cadena hotelera por ser este el primer año de funcionamiento solo ha asistido a la feria Anato en Bogotá.

- Los asesores comerciales preguntan a los clientes actuales los nombres de clientes potenciales para de esta manera conseguir más clientes y/o darse a conocer como hotel.
- Obtienen información de otras fuentes, como proveedores, distribuidores, otros vendedores, entidades bancarias y asociaciones de comercio.
- En la actualidad el hotel se encuentra asociado a organizaciones a las cuales pertenecen los clientes potenciales, tales como: Cámara Americana y Asociación de Hoteleros.
- Examinan las fuentes de datos (periódicos, directorios, revistas) en busca de nombres de nuevas empresas potenciales.
- Utilizan el teléfono y el correo para encontrar clientes.
- Visitas sin previo aviso.
- Llevar a cabo ventas “relámpago”.

Al final, el asesor se contacta con el cliente, ofrece los servicios y beneficios del Hotel luego este contacto se convierte en: Cliente efectivo, cliente desistido, cliente potencial o cliente agendado.

4.1.2 Aproximación previa

Por otra parte se encuentra la aproximación previa, donde el vendedor conoce lo máximo posible sobre la empresa cliente potencial (sus necesidades, quién participa en la decisión de compra) y sobre sus compradores (sus características personales y estilos de vida). Lo que le permite planificar una estrategia global de ventas para el cliente potencial.

4.1.3 Aproximación

Continuando con el proceso y una vez efectuada la aproximación previa, se lleva a cabo la aproximación, en la cual el vendedor determina cómo entrar en contacto con el comprador, con objeto de establecer una relación que empiece bien. Esto implica la apariencia física del vendedor, el saludo inicial y los comentarios posteriores. A continuación se describe un ejemplo de la forma correcta de un saludo de bienvenida.

“Señor Rodríguez, soy Kerly Larco, representante del hotel Holiday Inn Guayaquil Airport. Le agradezco por su tiempo al permitirme visitarlo. Haré lo posible para que esta visita merezca la pena y resulte rentable para usted y su empresa". Luego de esto, mantenemos la visita prestando atención a las inquietudes y necesidades del futuro comprador.

4.1.4 Prestación y demostración

Luego de esto en la presentación y demostración el vendedor ya puede contar la historia del producto al comprador, siguiendo el enfoque de la llamada técnica (obtener atención, mantener el interés, provocar el deseo, conseguir la acción). En esta fase del proceso se trata de no insistir al cliente con los atributos del producto, ya que esto puede ocasionar resultados negativos, en vez de esto se habla de los beneficios de los mismos. Los asesores comerciales se ayudan en la presentación de ventas con folletos, videos, revistas, comentarios o experiencias de huéspedes que se han hospedado en el hotel.

4.1.5 Negociación

Es así, que una vez presentado y demostrado el producto, entra en juego la negociación, en donde se logra un acuerdo entre el cliente y el vendedor sobre el precio y otros aspectos de la venta. En la industria hotelera al momento de ofrecer un paquete

de tarifa corporativa a una empresa, se tiene conocimiento total sobre la industria ya que, como asesores comerciales se negocia haciendo preguntas de la competencia para saber que tarifa ellos le brindan y poder hacer una mejor competencia con esto.

Además, dentro de todo este proceso es común que se presenten objeciones durante la presentación del producto al cliente las cuales tienen que ser superadas, para ello el vendedor mantiene una actitud positiva, se pide al comprador que reflexione sobre la tarifa brindada y de esta manera llegar a un mutuo acuerdo.

Una parte esencial al momento de negociar con el cliente es la relación que se establezca con el mismo, es decir mostrar acciones de cortesía, tales como: invitaciones a comidas o cenas, un café, promociones gratuitas, para de esta manera reforzar la relación y ganarse al cliente. El vendedor trata en todo momento de dar una buena impresión personal.

La negociación es el procedimiento adecuado para cerrar una venta, es por esto que los asesores comerciales toman mucho asunto en este proceso siendo eficaces, informándose de tácticas como la planificación y la preparación de la negociación y el conocimiento de los asuntos que se van a tratar, la habilidad de pensar rápida y claramente en situaciones delicadas y de incertidumbre, la facilidad para saber expresarse correctamente, la capacidad para saber escuchar, la capacidad de juicio, la inteligencia, la integridad, la destreza para persuadir a otros y la paciencia. Todos estos puntos antes mencionados son de vital importancia para que un asesor comercial cumpla su rol, pueda superar objeciones y trabaje exitosamente.

4.1.6 Superación de las objeciones

Los clientes siempre presentan objeciones, ya sea por preferencia de algún hotel con el que anteriormente ya han estado trabajando, resistencia a renunciar a algo,

asociaciones desagradables con la otra persona, ideas predeterminadas, desagrado por tener que tomar decisiones, cuestiones de tarifas. Para ser frente a estas objeciones los asesores comerciales mantienen una actitud positiva, se le pide al comprador que reflexione y luego comente su respuesta. Es por esto que los vendedores necesitan constante formación y capacitación para manejar objeciones y poder acertadamente llevar el cierre de una venta.

4.1.7 El cierre de la venta

Por lo tanto, luego de todo lo descrito viene el cierre de ventas considerado como una de las fases más importantes; sin embargo algunos vendedores no llegan a esta fase ya sea porque carecen de confianza o no reconocen el momento adecuado para cerrar la venta. En el caso particular de los asesores comerciales están bien capacitados para reconocer las señales que el comprador les da para llevar a cabo la venta, tales como: acciones físicas, frases, comentarios o preguntas acerca del producto, con todo se obtiene resultados positivos.

4.1.8 Seguimiento

Para finalizar, se encuentra el seguimiento donde el asesor comercial se asegura de la satisfacción del cliente y la realización de nuevos pedidos. A su vez el asesor comercial desarrolla un plan de gestión de la cuenta para asegurarse de que no se olvide o se pierda al cliente mediante llamadas telefónicas una vez por semana y visitas una por mes y mails constantemente.

Por otro lado, como información relevante se detalla a continuación los segmentos que gestiona para cada asesor comercial que conforman el departamento de ventas.

ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4
AGRICOLA	LABORATORIOS (MATRIZ QUITO)	PUBLICIDAD	AUTOMOTRIZ
CONSUMO MASIVO	SEGUROS (MATRIZ QUITO)	EDUCACION (MATRIZ GYE)	NAVIERAS
LABORATORIOS (MATRIZ GYE)	BELLEZA	COMERCIO	PETROLEO Y GAS
SALUD (MATRIZ GYE)	CONSTRUCCION	CAMARAS	INDUSTRIA
SEGUROS (MATRIZ GYE)	EDUCACION (MATRIZ QUITO)	SOCIAL	PESQUERO
DEPORTES	TECNOLOGIA	DECORACION	BANCA Y FINANZAS
PLASTICOS	SALUD (MATRIZ QUITO)	TOUR & TRAVEL (MATRIZ GYE)	CONSULTORAS
GRUPOS	GRUPOS	GRUPOS	GRUPOS
AEROLINEAS	TOUR & TRAVEL (MATRIZ QUITO)	EMBAJADAS & CONSULADOS	GRUPOS MUSICALES

Figura N°6 Segmentos de gestión para cada asesor comercial

Elaborado por: Kerly y Heidy

Según menciona Woods, 2010 Para un mayor análisis, se muestra una línea de tiempo que consta con cada una de las fases del proceso ya descrito. (pàg 35)

Luego de haber descrito el proceso de ventas que lleva a cabo un hotel cuatro estrellas en la ciudad de Guayaquil, se debe mencionar que se utilizaron las siguientes herramientas de apoyo para determinar las mejoras a realizar en dicho proceso:

- 1.4 **Entrevistas:** esta entrevista que tomo como base interrogantes elaboradas por las autoras del presente proyecto, tuvo como objetivo levantar el proceso de venta que se lleva a cabo en el hotel, estableciendo la situación actual del mismo.

- 2.4 **Diagrama de flujo:** esta herramienta permitiò mostrar de forma gràfica el proceso y tiempo que se toma en realizar una venta, y por supuesto establecer los posibles motivos que impiden captar clientes para el hotel.

- 3.4 **Observacion directa:** esta observacion permitiò definir directamente los problemas que tienen que ser mejorados en el departamento de ventas, al estar inmersos en cada una de las actividades que se realizan.

Por lo tanto, con cada una de estas herramientas se pudo determinar los siguientes problemas, que procederan a someterse a una mejora en lo que a ventas se refiere.

- Los precios que se ofrecen son elevados.
- El cliente al que se intenta captar ya esta trabajando con otro hotel
- Falta de seguimiento a los clientes que manifiestan que su convenio con determinado hotel, esta por culminar.
- No se brinda beneficios al cliente para que decida fidelizarse con nuestro hotel.
- Realizar mas visitas personales a los clientes que no residen en la ciudad donde se encuentra el hotel.

Es asi, que una vez mostrado el proceso de ventas y establecido los problemas existentes, se plantea el siguiente proceso de mejora.



Figura N°7 Línea de tiempo del proceso de ventas en un hotel

Elaborado por: Kerly y Heidi

4.2 Análisis de la Competencia

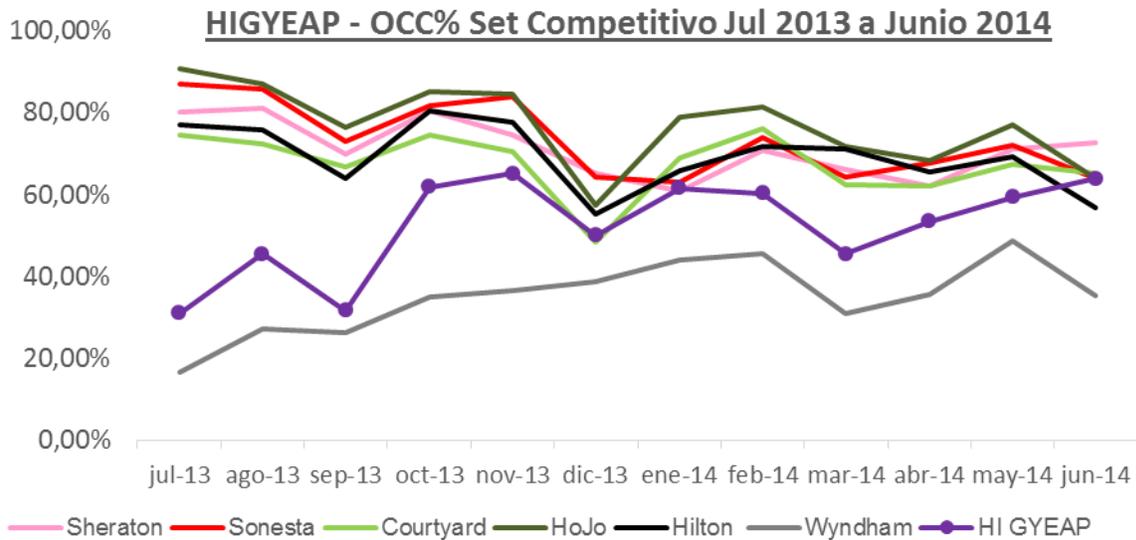


Figura N°8 Porcentaje de ocupación anual de hoteles de Guayaquil

Elaborado por: Kerly y Heidy

El siguiente cuadro, tiene como finalidad mostrar el porcentaje de ocupación anual del hotel vs el set competitivo. El mismo se obtiene de la división del total de habitaciones ocupadas para el total de habitaciones disponibles. Los valores los reporta cada hotel mes a mes.

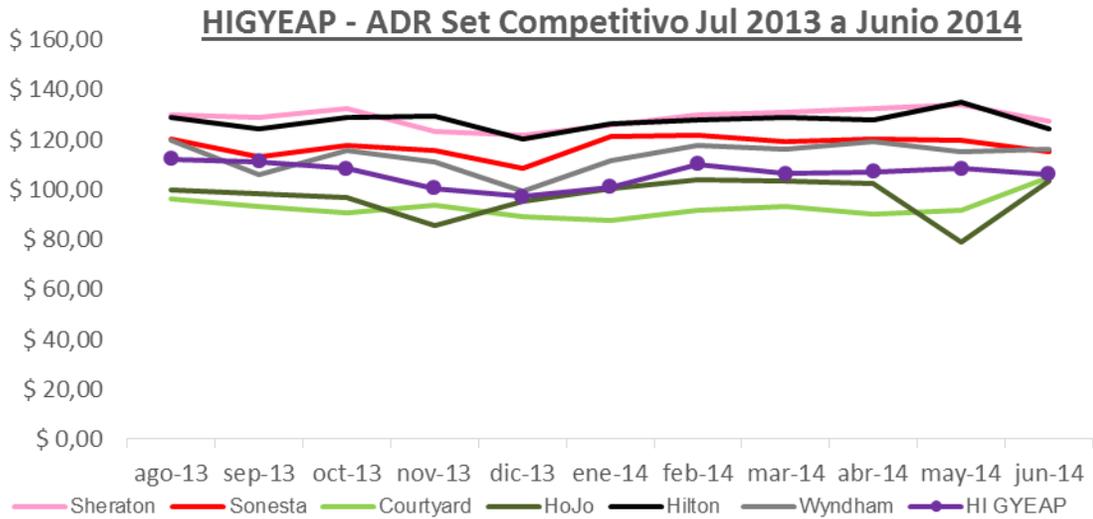


Figura N°9 Total de ventas de las habitaciones de hoteles de Guayaquil

Elaborado por: Kerly y Heidi

El siguiente cuadro muestra del total de ventas de habitaciones del hotel, un promedio ponderado de tarifa por noche (ADR Average Daily Rate). Se obtiene dividiendo el total de ventas de habitaciones para el total de habitaciones ocupadas. Los valores los reporta cada hotel mes a mes.

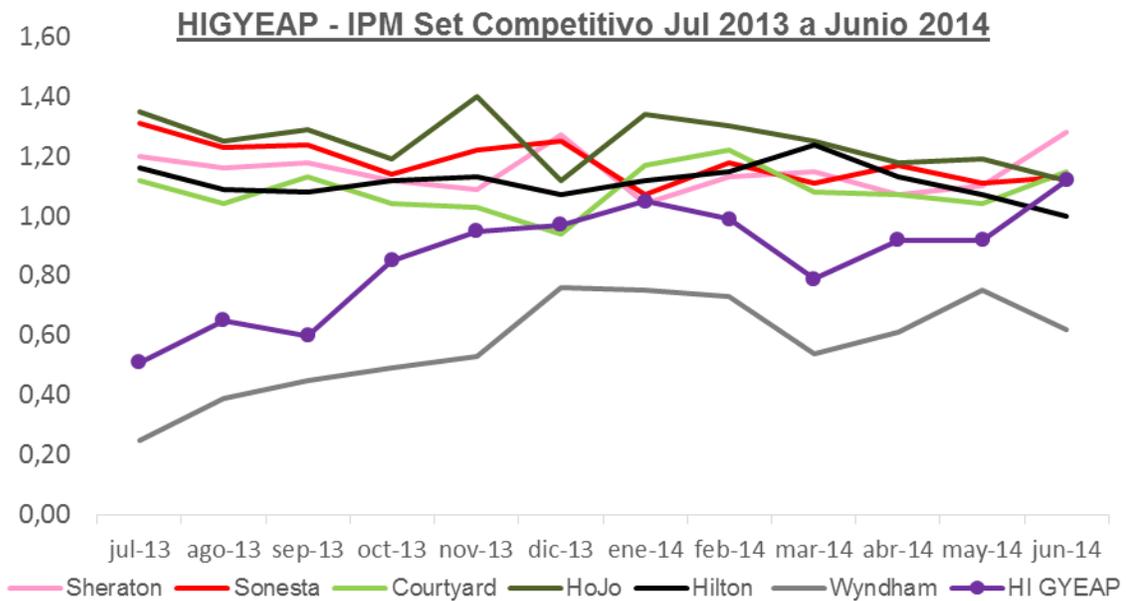


Figura N°10 Índice de penetración del mercado

Elaborado por: Las autoras

Este indicador muestra la penetración de cada hotel dentro del mercado. El índice justo es de 1.00, lo ideal sería estar por encima de este valor y de esta manera sabremos que se está obteniendo una parte de la competencia. Esto se lo obtiene dividiendo el porcentaje de ocupación del hotel para el porcentaje de ocupación de la plaza.

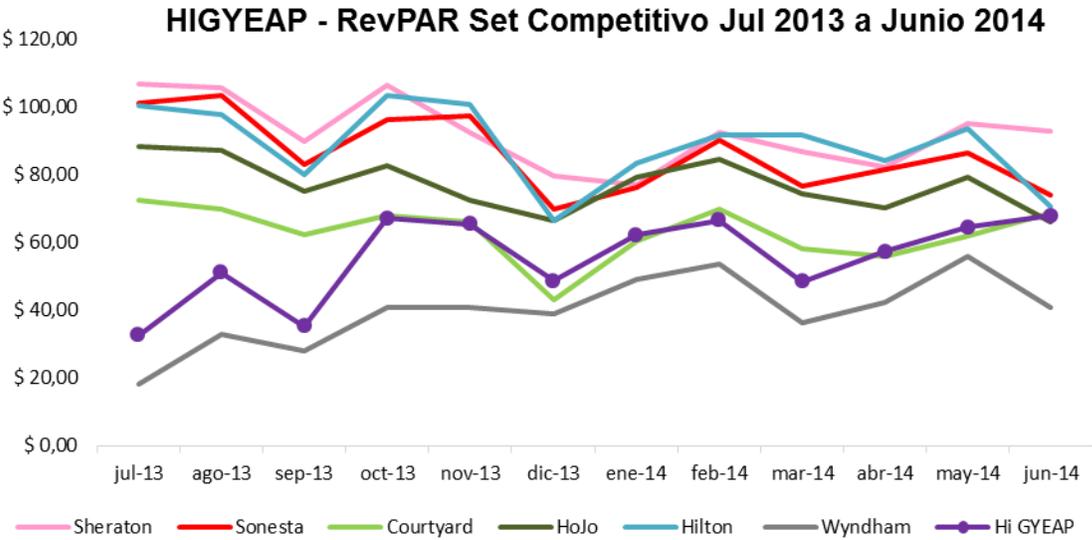


Figura N°11 Revenue Per Available Room

Elaborado por: Kerly y Heidi

Ingreso por habitación disponible, este indicador es el más importante ya que muestra la rentabilidad de cada hotel. Es el monto que queda de ingreso neto para el hotel por cada habitación vendida, se lo obtiene de las ventas de habitación del hotel dividido para el total de habitaciones disponibles.

FODA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL HOTEL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento de los asesores comerciales en el departamento de ventas.	La atención del departamento no llega a todo el público requerido por motivo de sectorización.
Reconocimiento de la marca.	Falta de organización en actividades diarias.
Servicio de calidad.	No hay buena comunicación para establecer los objetivos claves del departamento.
Ambiente laboral agradable, trabajo en equipo, facilidad de movilización y herramientas útiles de comunicación.	
Poder de convencimiento y experiencia de los asesores	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capacitar al departamento de ventas de manera constante	El set competitivo (Hoteles cercanos al aeropuerto)
Programa de fidelización de huéspedes.	Falta de seguimiento de las cuentas corporativas , induce a que el departamento de ventas no llegue a la meta establecida.
Bonificaciones por metas alcanzadas	Competencia fuerte en el mismo segmento deja poco espacio para incrementar tarifas
Capacidad de decisión para ofrecer el mejor precio	Inestabilidad política y económica del país

Figura N°12 Análisis FODA

Elaborado por: Kerly y Heidy

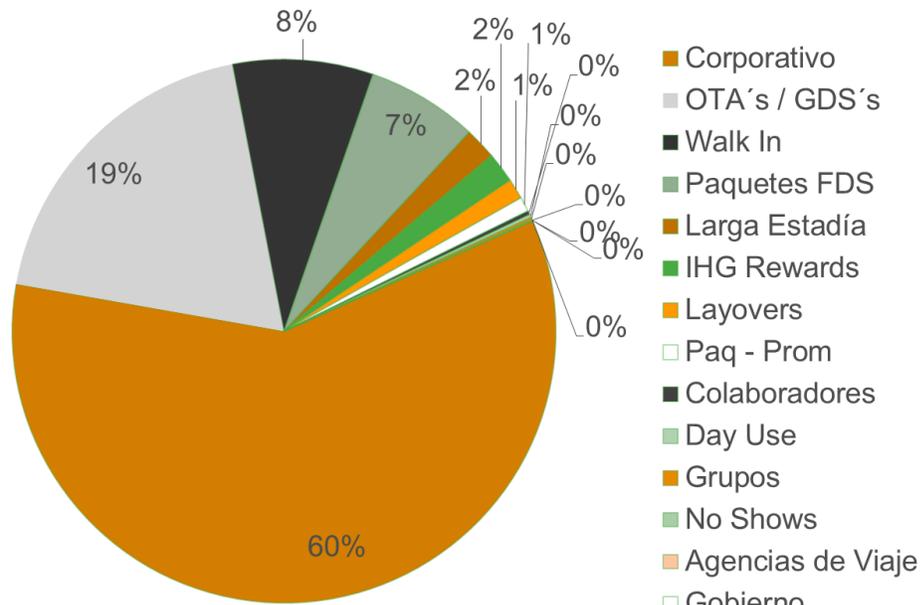


Figura N°13 Producción por segmento

Fuente: Hotel Holiday Inn Guayaquil Airport

Sectores a apuntar

1. Petroleras / Mineras
2. Laboratorios
3. Construcción
4. Industria: Agrícola - Automotriz - Camarón
5. Comercio: Tiendas de Ropa - Electrónicos - Supermercados
6. Tecnología y Telecomunicaciones
7. Consumo Masivo
8. Gobierno
9. Banca – Finanzas
10. Tour & Travel + Aerolíneas
11. Asesoras
12. Navieras

CAPITULO V

PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MERCADEO HOTELERO CON LA FINALIDAD DE CAPTAR Y FIDELIZAR NUEVOS CLIENTES.

Una de las mejoras que se piensa implementar, va dirigida a los departamentos de recepción y de reservas, quienes deberían ser parte de la captación de nuevos clientes. El personal de recepción tiene que estar capacitado también para hacer prospección diaria entre los huéspedes que representan nuevas empresas. Una vez que se identifican los clientes potenciales, es necesario realizar una valoración de los mismos. Además el departamento de recepción y de reservas puede dar información a los asesores comerciales del departamento de ventas, estos deben analizar la capacidad financiera, el volumen de negocio, localización, condiciones especiales, el vendedor debería llamar o escribirles antes de realizar una visita con estos clientes.

5.1 Propuesta del procedimiento

La propuesta para la mejora en el departamento de ventas se lo realiza con la finalidad que los asesores sean más productivos y ágiles para así mejorar la captación y fidelización de clientes corporativos. Se lo realizara mediante los siguientes objetivos:

- ✓ Definir la hoja de ruta que demuestre la secuencia de pasos que realiza la fuerza de ventas en las fases de preventa, venta y post venta.
- ✓ Facultar el monitoreo y cumplimiento de las metas y presupuestos económicos requeridos para el área de Ventas y Mercadeo.

- ✓ Lograr un tratamiento óptimo de toda la información de clientes prospectados y contactados de manera secuencial y clara.

5.2 Indicadores de cumplimiento

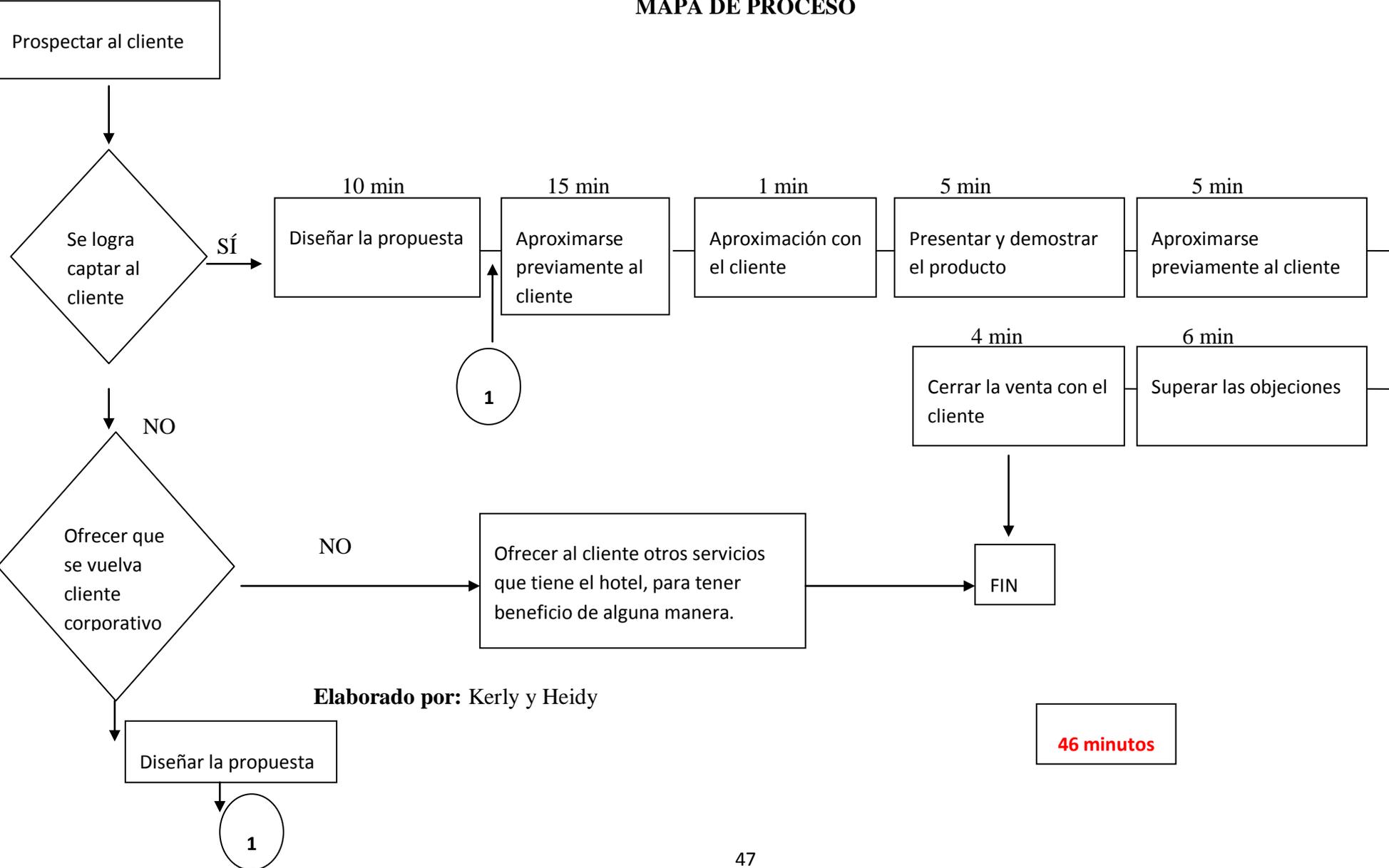
Se han establecido objetivos específicos que ayudaran a cumplir con la meta proyectada, seguido de ello se ha determinado la forma en como se evaluará cada paso.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO		
OBJETIVOS	COMO SE EVALÚA	META PROYECTADA
Definir la hoja de ruta que demuestre la secuencia de pasos que realiza la fuerza de ventas en las fases de preventa, venta y post venta.	Levantando información, detectar los problemas encontrados en el área.	Mejorar el proceso de la fuerza de ventas
Facultar el monitoreo y cumplimiento de las metas y presupuestos económicos requeridos para el área de Ventas y Mercadeo.	Crear un control de actividades internas del área	Realizar un seguimiento semanal de los objetivos propuestos
Lograr un tratamiento óptimo de toda la información de clientes prospectados y contactados de manera secuencial y clara.	Ingresando la información el sistema para llevar la organización del departamento	Plasmar, y llevar un control en archivos magnéticos

Figura N°14 Indicadores de cumplimiento

Elaborado por: Kerly y Heidi

MAPA DE PROCESO



Elaborado por: Kerly y Heidi

5.3 Etapa de intervención

A continuación se procede a levantar la información de acuerdo a las observaciones realizadas en el departamento de ventas, detectando errores y se procede a proponer mejoras de acuerdo a los problemas planteados.

Problema: Precios Elevados

Mejora: El departamento de ventas tiene que someter a un análisis el tipo de cliente al cual puede realizársele descuentos, además si este le trae grandes beneficios a la empresa con más razón se le puede dar tales motivaciones.

Por otro lado debe hacérsele saber al cliente cuales son los justificativos para cobrar estos valores, sin dejar de lado de especificar los beneficios que tendrá al momento de aceptar esta tarifa, todo con el objetivo de lograr captar su negociación con el hotel.

Problema: El cliente al que se intenta captar ya esta trabajando con otro hotel

Mejora: Si el cliente ya tiene convenio con otro hotel, entonces en primera instancia se debe averiguar acerca de la competencia para determinar cuáles son las ventajas que tiene nuestro hotel sobre el otro ente de servicio. Aun así se le menciona al cliente los beneficios que tendrá con nuestro hotel y se lo mantiene en observación para hacerle un futuro seguimiento.

Problema: Falta de seguimiento a los clientes que manifiestan que su convenio con determinado hotel, esta por culminar.

Mejora: Si un cliente manifiesta que su convenio está por culminar, hay que realizar un seguimiento y control, además un mes antes de la fecha en que da por finalizado su contrato, realizarse una llamada y mostrarle los beneficios que tendrá con nuestro hotel, siempre tratando de lograr captarlo de la mejor forma posible.

Problema: No se brinda beneficios al cliente para que decida fidelizarse con nuestro hotel.

Mejora: Si el objetivo de todo hotel es captar mas clientes en este caso corporativos de lugares cercanos a guayaquil, que sean de la misma ciudad o en tal caso extranjeros, se debe mostrar el producto que se tiene y las ventajas que se obtienen al momento de preferir este hotel.

Para citar un ejemplo dependiendo del tipo de cliente que sea y el ingreso economico que le represente al hotel, se lo puede invitar a que se hospede una noche de manera gratuita para que conozca los servicios, instalaciones y demas y decida formar parte de nuestros clientes fieles.

Problema: Realizar mas visitas personales a los clientes que no residen en la ciudad donde se encuentra el hotel.

Mejora: Cuando el cliente no reside dentro del lugar donde esta ubicado su hotel, entonces se pueden realizar visitas personales, las cuales dependiendo de la manera que se las lleve a cabo pueden traer como resultados mas huespedes para el hotel y por ende el aumento en los ingresos.

Como estrategia diferenciadora se puede establecer la ubicación de los hoteles; al ser Guayaquil el lugar escogido para este proyecto de investigación, los hoteles que se encuentran en el centro tienen gran desventaja ya que el tráfico está presente la mayor parte del día y los clientes corporativos que son el target de estos entes, en su mayoría carecen de tiempo al estar inmersos en los negocios.

Por tal razón si se tiene una buena ubicación por citar un ejemplo cercano al aeropuerto, se convertiría en una ventaja competitiva. Sin embargo no se debe olvidar que cercano al aeropuerto se encuentran varios hoteles pero es ahí donde se le debe dar a conocer al cliente ciertos beneficios que ya se han citado en líneas anteriores.

De lo expuesto, queda determinado entonces las mejoras a implementar en el proceso de ventas en un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil, y que dependiendo del análisis que tengan los demás hoteles con características similares pueden también pueda ser aplicados en los mismos, esperando se obtengan resultados favorables en el departamento en cuestión.

4.3 Plan Ambición de un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil

- Alcanzar las metas de ingresos en al menos un 95% mes a mes hasta cierre del año en relación al presupuesto
- Mantener o incrementar el REVPAR mes a mes en 4% hasta cierre del año
- Vencer a la competencia captando 6 cuentas o grupos mensuales con los que se compitan.
- Probabilidad de volver al hotel traer al menos 40 cuentas con potencial de 100 noches o más anuales, fidelizando al cierre del año.
- Tener una cartera de 500 clientes que compren 20 noches o más hasta el cierre del año.

- Captar al menos 3 proyectos especiales al año que generen 150 noches o más en un mes con tarifa de al menos \$80,00 (largas estadías)
- Cerrar negocio con una tripulación de aerolínea al año o cada 2 años dispuesto a pagar \$65,00, que generen un colchón en ocupación al hotel diariamente.
- Analizar y evaluar la oferta de alojamiento y tarifas propias anualmente, poniendo base de tarifas de \$70,00 para corporativo y grupos.

**VENTAS Y
MCDO. 2014**

Acciones

Ejecutarla Aquí X Continua -

Objetivo	ME	MERCADEO	Definir e implementar parámetros de mercadeo y ventas que permitan el fortalecimiento y penetración efectiva de HI GYE AP															
Estrategia	ME1	EVALUACION DEL MERCADO	EVALUACION CONTINUA de la OFERTA y DEMANDA para orientar la política de PRECIOS, mejoramiento del producto y promoción de ventas															
			Resp 1	Resp 2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presup	Ejecutado
ME1	Analizar y evaluar la oferta de alojamiento y tarifas	MR	DV	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ME1	Marco de Mercado - segmentación de la demanda (Base de Datos)	MR	MS,AB,DV,EM	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ME1	Unificar bases de datos todos los segmentos y mercados emisores	MR	MS,AB,DV,EM					X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ME1	Identificación de productos y políticas de precios	MR	MS,AB,DV,EM												X			
ME1	Evaluar y/o rediseñar la estrategia de tarifas de habitaciones	MR	MS,AB,DV,EM				X	-										
ME1	Análisis Cuantitativo de la demanda	MR	DV	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ME1	Actualizar el informe estadístico - variables básicas	MR	DV	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ME1	Análisis de la Competencia	MR	DV,AB,MS,EM	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ME1	Recopilar la información de competencia de todos los hoteles de Guayaquil	MR	DV				X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ME1	Elaborar el informe acumulado mensual y semestral para distribuir a los hoteles	MR	DV,AB,MS,EM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia	ME2	PROMOCION	Desarrollo de PROGRAMAS DE PROMOCION															
			Resp 1	Resp 2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presup	Ejecutado
ME2	Coordinación actividades de promoción	MR		X			X		X			X	X					
ME2	Actividades de promoción en Guayaquil	MR			X	X		X		X			X	X	X			
ME2	Participar ferias Internacionales Anato	MR			X													

			Resp 1	Resp 2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presup	Ejecutado
ME4	Programa de acercamiento a los medios (periódicos, radio , televisión)		MR	MS,AB,DV, EM,JDG					X									
ME4	Atenciones permanentes a decisores de Empresas		MR	MS,AB. EM	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
ME4	Participación a los medios de Comunicación de los eventos del hotel		MR	MS,AB. EM, JDG					X		X			X		X		
Estrategia	ME5	COMERCIALIZACION	Intensificación de actividades de COMERCIALIZACION y Desarrollo de PLANES DE CAPACITACION para la fuerza de Ventas															
			Resp 1	Resp 2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presup	Ejecutado
ME5	Prospección de Empresas		MR	MS,AB,EM	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
ME5	Realizar Propuestas / cotizaciones Indiv. Y Grupos en todos los Segmentos		MR	MS,AB,EM	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
ME5	Apoyo a la fuerza de Ventas		MR	MS,AB,DV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
ME5	Capacitar a la fuerza de Ventas		JM	MR	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
ME5	Incentivar a la fuerza de Ventas (Grupos- Convenciones)		MR								X					X		
ME5	Visitas comerciales		MR	MS,AB,EM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Estrategia	ME6	RELACIONES CON PROPIETARIOS	Acercamiento a los INVERSIONISTAS con los hoteles del Grupo															
			Resp 1	Resp 2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presup	Ejecutado
ME6	Informar sobre Programa Club Secretarias		MR					X										
ME6	Modificación de Imagen del programa Owners Club		MR					X										
ME6	Implementar entrega Torta por cumpleaños		MR					X										

Figura N°15 Diagrama de Gantt

Elaborado por:: Kerly y Heidy

4.4 MONITOREO

Se Observó en el departamento de ventas las actividades y seguimiento que se lleva a cabo actualmente en el hotel lo cual ya ha sido mencionado anteriormente y se procedió a detallar las actividades que se llevaran a cabo por cada asesor. Este incluye el proceso de comercialización y de ventas, con las clases de controles que se utilizan para las diferentes gestiones que realiza el personal de ventas del hotel para un monitoreo individual y ver cuán efectivos son en el mercadeo de la marca.

1. CONTROL

En primer lugar se llevara un control tomando en cuenta las actividades que realizaran cada asesor para la captación y fidelización del cliente corporativo.

ACTIVIDADES A REALIZAR POR LOS ASESORES
Reunión diaria de planificación
Visitas diarias face to face con los clientes
llamadas telefónicas o telemarketing
Visitas de familiarización para los clientes
Almuerzos y entrevistas para contactos clave
Respuesta a todos los prospectos de ventas
Seguimiento y elaboración de convenios
Visita periódica a la competencia

Figura N°16 Actividades a realizar por los asesores

Elaborado por: Kerly y Heidi

2. COMPETENCIA

Seguido de las actividades se muestra cada persona responsable de dicha actividad y el tiempo estipulado a cada una, este nuevo tiempo se lo incorporó de acuerdo a los movimientos tomados a diario por cada asesor y supervisor durante la investigación

ACTIVIDADES A REALIZAR POR LOS ASESORES	RESPONSABLE	TIEMPO
Reunión diaria de planificación	Asesores / supervisor	Diaria
Visitas diarias face to face con los clientes	Asesores comerciales	5 diarias
llamadas telefónicas o telemarketing	Asesores comerciales	Diaria
Visitas de familiarización para los clientes	Asesores comerciales	Semanal
Almuerzos y entrevistas para contactos clave	Asesores comerciales	Semanal
Respuesta a todos los prospectos de ventas	Asesores / supervisor	24 horas
Seguimiento y elaboración de convenios	Asesores / supervisor	48 horas
Visita periódica a la competencia	Asesores comerciales	Trimestral

Figura N°17 Actividades a realizar por los asesores

Elaborado por: Kerly y Heidy

INDICADORES

ACTIVIDADES A REALIZAR POR LOS ASESORES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR META
Reunión diaria de planificación	Asesores / supervisor	Diaria	80%
Visitas diarias face to face con los clientes	Asesores comerciales	5 diarias	50%
llamadas telefónicas o telemarketing	Asesores comerciales	Diaria	100%
Visitas de familiarización para los clientes	Asesores comerciales	Semanal	40%
Almuerzos y entrevistas para contactos clave	Asesores comerciales	Semanal	25%
Respuesta a todos los prospectos de ventas	Asesores / supervisor	24 horas	100%
Seguimiento y elaboración de convenios	Asesores / supervisor	48 horas	100%
Visita periódica a la competencia	Asesores comerciales	Trimestral	20%

Figura N°18 Indicadores

Elaborado por: Kerly y Heidy

CONCLUSIONES

- Se identificó la secuencia y pasos que conforman la actividad de los asesores comerciales, como parte del equipo de ventas y mercadeo, permitiendo establecer tiempos y prioridades para cada uno de ellos.
- El desarrollo del presente trabajo sirvió para fortalecer las acciones como parte del proceso comercial y esas acciones han sido el vehículo para observar los resultados medidos hasta la fecha, de la mano con un entorno laboral.
- Luego de haber determinado el proceso de ventas que lleva a cabo un hotel cuatro estrellas en la ciudad de Guayaquil, se estableció los diferentes problemas que requieren una mejora para poder captar más clientes.
- Existe competitividad en lo que a hoteles cuatro estrellas en la ciudad de Guayaquil se refiere, sin embargo se debe utilizar en este caso las estrategias competitivas para liderar en el mercado.
- El proceso de ventas que se lleva a cabo en el hotel objeto de estudio en este trabajo, tiene una excelencia en el servicio, sin embargo enfocándose principalmente en el departamento de ventas, hay ciertos factores que deben ser mejorados, tal como se destaca en la propuesta.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el proceso de mejoras propuesto para un hotel cuatro estrellas en la ciudad de Guayaquil, sea considerado a implementarse en el departamento de ventas.
- Dependiendo del análisis respectivo los demás hoteles cuatro estrellas de la ciudad pueden implementar este proceso.
- Se recomienda lograr la fidelización de los clientes, para lo cual aun teniendo conocimiento que es un proceso difícil, se lo puede ejecutar a través de la excelencia en el servicio.
- Fortalecer las estrategias competitivas existentes en el hotel, ya que son estas un punto diferenciador en el mercado.
- El departamento de ventas y todo lo que conlleva su proceso, debe realizarse en equipo, mismo que tiene que estar altamente capacitado para enfrentar los diferentes tipos de cliente existentes en el mercado hotelero y poder así captarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bowen, J. (2004). *Marketing para Turismo*. Madrid: Pearson.
- Feijoó, J. (2012). *El Planeamiento estratégico en hotelería*. Argentina: Ugerman.
- GALLEGO, J. (2002). *Gestión de Hoteles*. MADRID: THOMSON.
- Peyrolón, R. (2004). *Diccionario de Hostelería*. España: Thomson.
- Woods, R. (2010). *Administración y Liderazgo en la industria de la Hospitalidad*. Michigan: The American Hotel and Lodging Educational Institute.
- Hernandez, R. (2006). *Metodología de la investigación cuarta edición*. Mexico D.F: Mc Graw-Hil Interamericana.
- Perez, E. (s.f.). *Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero*. Obtenido de <http://www.revistaindice.com/numero56/p10.pdf>
- Proyecto de Innovación Docente*. (2009). Obtenido de http://www.urg.es/rescate/practicum/el_m_todo_de_observa_nhtm
-
- Metodología de la investigación. Cuarta Edición. Maurice Eyssautier De la Mora. 2002. Thomson Editores.
- Abbey, J. (2009). *Hospitality sales and advertising*. Michigan: Jim Purvis.
- Tracy, B. (2005). *Psicología de ventas*. Estados Unidos: Caribe, INC.
- Rein, I. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos*. México: Pearson.
- Gestiopolis. (2007, Agosto 11). *Aplicación del sistema Seis Sigma*. [Lectura en línea]. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/aplicacion-seis-sigma-industria-servicios.htm>

ANEXOS

Anexos # 1

Preguntas empleada en la entrevista

1.- ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para cerrar una venta?

Cerrar una venta es la etapa en el proceso de ventas donde los vendedores tienen las más grandes dificultades, en donde se debe saber de técnicas de ventas efectivas de negociación, y además saber que contestar ante las objeciones, para así lograr el éxito en la venta.

Se debe promover la acción de decisión, es decir cerrar, si yo no cierro, no vendo, me quedo contando historias, es el error más común de los vendedores que enamoran al cliente, logran que el cliente les preste atención, que se interesen, provocan el deseo por comprar, pero no cierran la venta.

Primero empezamos definiendo que es un cierre de ventas, pues es ayudar a la gente a tomar decisiones que son buenas para ellos, al ayudar a la gente estamos practicando el ganar ganar, en donde lo primero que se debe aprender es tomar control haciendo preguntas, el asesor comercial tiene que tener en mente que no puede hablar más de lo que debería, muchas veces el prospecto lo que quiere es hablar y en este caso la persona que está vendiendo el producto no lo deja por estar hablando de las cualidades del producto. En el cierre de ventas es de vital importancia no desenfocar al cliente. Se debe recordar que no se trata únicamente de hablar y hablar, porque esto genera poca energía emocional y la gente compra por emoción y no por lógica.

Una técnica de venta que yo como gerente, asesor a los vendedores del hotel es acerca de cómo cerrar la venta con preguntas, por ejemplo: entonces señor Jiménez cuando paso a visitarlo?, pues en la mente inconsciente del comprador siempre va a estar el nunca. Y es ahí cuando tiene que poner fechas usted como vendedor. Lo que se debería preguntar es Señor Jiménez paso a visitarlo hoy en la tarde a las 4:45 o prefiere mañana a las 9:00 de la mañana, y en ese momento se debe guardar silencio y dejamos

que reaccione, y a lo mejor te dice mejor vengase la próxima semana, entonces usted vuelve a hacer la pregunta: perfecto, le parece el lunes por la tarde?. Esta técnica de venta es de crucial importancia porque estamos imponiendo en la mente del consumidor, es por esto que siempre se debe ofrecer dos opciones o más, lo que en ventas se llama doble alternativa, es realmente una herramienta poderosa.

Otra técnica que enseñó a los asesores comerciales es la técnica del amarre, es decir poner una pregunta al final de cualquier frase para poner un estímulo positivo: lograr aceptaciones positivas de mi prospecto, palabras como: si o no?, no cree usted?, verdad que eso es importante?, no le parece?. Y a lo largo de mi exposición generar que el huésped me diga si un aproximado de cinco veces, lo que estoy logrando inconscientemente en su mente es que esté de acuerdo en todo lo que le estoy ofreciendo.

2. ¿De qué manera manejan usualmente las objeciones en el proceso de ventas?

Primero, se debe tomar en cuenta que para el buen manejo de las objeciones en lo que a ventas se refiere, se debe enfocar y concentrarse a la hora de contestar objeciones, para que de esta manera no surjan respuestas más efectivas que otras, sino más bien todo un proceso muy bien ejecutado. Por ejemplo el asesor comercial al momento en que da por terminada la presentación, el cliente responde: ‘el precio me parece muy elevado de las habitaciones, o el precio del restaurante o lo que fuese’, y el vendedor responde caro comparado con qué Señor Martínez?, esto puede sonar un poco agresivo.

Hay dos maneras de contestar las objeciones la una es efectiva, la otra no, así de sencillo. La primera son las respuestas de choque que ante todo debemos evitarlas, son todas las respuestas que podrían alegar con el cliente, en donde se contradice al cliente y se le dice que no, por ejemplo, el cliente dice: “¡considero los precios muy caros!, y el vendedor responde: no, no estamos caros, comparemos con los demás”. Se debe primeramente saber que para manejar objeciones procuramos no contestar de choque, en lugar de esto se debe contestar de forma conciliatoria. Por ejemplo: El cliente le dice al

vendedor: “el problema es que me queda un poco lejos de las oficinas las cuales visito en Guayaquil a esto el asesor responde: ‘Si, eso puede ser cierto pero pienso yo que nada comparado con que usted pueda disfrutar de una mejor noche, ya que nuestras habitaciones son contra ruidos y no hay el tráfico que hay en el centro u otras partes de la ciudad, además que el servicio es de primera, estamos en el ranking número uno de todos los hoteles de Guayaquil actualmente en la página más conocida de viajeros frecuentes’. Nótese el gran cambio en respuesta para que de esta manera el cliente lo piense y reflexione sobre ello.

3.- ¿Cuál es el seguimiento que se da a los clientes?

Visitas una vez cada tres semanas o cada mes, dependiendo del momento en que se encuentra esa empresa, mails, llamadas telefónicas para saber si va todo en orden, si realmente el hotel está llenando las expectativas del cliente, etc.

4.- ¿Cuánta capacidad de decisión tienen los asesores para ofrecer el mejor precio para cerrar una venta?

El 80%

5.- ¿Cuál es el plus de su hotel frente a la competencia?

En definitiva la calidad del servicio, es por esto que lo podemos evidenciar por los mismos testimonios de los viajeros, estamos en el primer puesto por más de ocho meses consecutivos catalogado el mejor hotel de Guayaquil en el portal más visitado por los viajeros a nivel mundial. Y el hotel recién ahora en agosto acaba de cumplir su primer año de funcionamiento, nos hemos posicionado muy bien en la mente del consumidor llenando sus expectativas y lo seguiremos haciendo.

6.- ¿Cuál es el nivel de ocupación de lunes a viernes? Y cual fin de semana?

Entre semana 65%, viernes sábado domingo 50% en promedio todo el año.

7.- ¿Cuáles son los factores que hacen que un cliente decida por su hotel?

Cadena reconocida, acabados de primera, cuenta con aislamiento de ruido, parqueadero cubierto, ubicación estratégica, habitaciones cómodas y amplias, tecnología de punta (Smart TV, Internet de mayor velocidad en el mercado, facilidades para Tele presencia), contamos con un chef de primera, estudiado en Francia acerca del mejor arte culinario, contamos con gran variedad en desayunos y comidas realmente espectaculares.

8.- ¿Cuáles son las metas de ventas del hotel para los próximos 3 años?

Nuestro objetivo es establecer una participación de mercado para el 4to año de 44.652 habitaciones, equivalente al 9,33% sobre el total de habitaciones disponibles: 478.362 (*de nuestro set competitivo en la plaza*), que representan el 5,65% (*fuera de nuestro set competitivo*) del total de habitaciones hoteleras de categoría 4 y 5 estrellas de Guayaquil.

Se estima generar una demanda con índice de penetración en el mercado de 1,20 que conduce a la maximización de los ingresos y al aprovechamiento de la capacidad instalada.

Anexos #2

HOJA DE PROSPECCIÓN

 Holiday Inn					
LLAMADA DE PROSPECCION CLIENTES POTENCIALES					
FECHA DE LLAMADA:			PERSONA QUE LLAMA:		
EMPRESA:			SECTOR ECONOMICO:		
CIUDAD - PAIS			TELEFONO - EXT.:		
PERSONA QUE REALIZA LAS RESERVAS:	NOMBRE Y CARGO:				
	E - MAIL:				
CONOCE DE HI:	SI	NO	ALGUN COMENTARIO:		
USAN ALOJAMIENTO:	SI	CATEGORIZADO:	SI	NO	
		# HOTELES:	1 A 2	3 A 4	MAS DE 4
	NO	HOTEL 1	RM	HOTEL O CATEGORIA	PRESUPUESTO O TARIFAS
		HOTEL 2			
VISITA SI POTENCIAL:	MISMO CONTACTO:	SI	OTRO CONTACTO NOMBRE:		
	DIA:		CARGO:		
	FECHA:		E-MAIL:		
	HORA:				
	DIRECCION:				
REALIZAN EVENTOS:	SI	NO			
HOTELES QUE USAN:			PREFERENCIA:		
OTROS ESTABLECIMIENTOS:			X ANIVERSARIO / NAVIDAD		
POSIBILIDAD DE TRABAJAR CON NOSOTROS:	SI	NO	ALGUN COMENTARIO:		
PERSONA RESPONSABLE DE NEGOCIACION:	NOMBRE Y CARGO:				
	TELEFONO Y E - MAIL:				
ES NECESARIO ALGUNA INFORMACION PARA TENERNOS COMO PROVEEDORES:	SI	NO	CUAL:		
GERENTE DE LA COMPAÑIA:					
GRUPO CORPORATIVO:	(OTRAS RAZONES SOCIALES, ETC)				
HOTELES EN OTROS PAISES:	SI	NO	CUALES:		
COMENTARIOS:					
SEGUIMIENTO:	FECHA:	PERSONA:	COMENTARIO:		

Fuente: Hoja de Prospección Hotel Holiday Inn Guayaquil Airport

